EDWARD BERNAYS

Propaganda



La manipulación consciente e inteligente de los hábitos y opiniones organizados de las masas es un elemento de importancia en la sociedad democrática. Quienes manipulan este mecanismo oculto de la sociedad constituyen el gobierno invisible que detenta el verdadero poder que rige el destino de nuestro país. Quienes nos gobiernan, moldean nuestras mentes, definen nuestros gustos o nos sugieren nuestras ideas son en gran medida personas de las que nunca hemos oído hablar.

Edward Bernays

Propaganda

ePub r1.0
Titivillus 10.03.2020

Título original: *Propaganda*
Edward Bernays, 1928
Traducción: Albert Fuentes
Prólogo: Toni Segarra

Editor digital: Titivillus
ePub base r2.1

A mi esposa, Doris E. Fleischman

Introcucción

La descomunal tarea de simplificar el mundo

CUANTO MAYOR es el grado de civilización alcanzado por una sociedad, más claramente percibe ésta la extraordinaria complejidad de la vida. La libertad y el conocimiento nos enfrentan a una intolerable cantidad de decisiones y de interrogantes que nos paralizan.

Creo que internet, y la tecnología en general, están provocando de nuevo en la mayoría de nosotros esa angustia frente a lo que no es asumible, desbordando los mecanismos que nos habíamos construido para sentir que comprendíamos nuestra vida y nuestro entorno. Por eso se hace imprescindible simplificar. Ésa es quizá la razón que explicaría el enorme éxito del cristianismo, y de las religiones monoteístas. Frente al desbarajuste caótico de lo que hoy conocemos como mitología grecorromana, y el intrincado entramado de leyes de la religión judía, Jesús predicó un solo Dios y un único precepto. Me imagino que algo así alivió a mucha gente.

Edward Bernays, en este extraordinario libro, realiza una certera y casi científica apología del simplificador de la realidad moderna: el propagandista. Lo más asombroso de estas páginas es que están escritas en 1927, hace más de ochenta años, en un momento en que la gente ni siquiera se había acostumbrado a la televisión, el medio que ha definido la evolución de la publicidad en las últimas décadas. Y que lo que explican podría aplicarse perfectamente a la situación actual que es, como la que nos describe Bernays, extremadamente confusa.

El trabajo del que simplifica, a quien Bernays ensalza sinceramente y que ya entonces, como ahora, era vilipendiado, no es sencillo. Yo no creo demasiado en la supuesta capacidad invencible para la manipulación que se atribuye a la publicidad y a la propaganda. Los fracasos, incontables, nos certifican la notable falibilidad de estas sofisticadas técnicas.

La propaganda pretende explicar a la gente, de un modo simple, aquello que no lo es. Y para ello rastrea en las verdades íntimas y esenciales que conmueven a cualquier ser humano, y que se relacionan con aquello que debe explicarse. No creo posible tener éxito sin provocar en la gente una identificación, algo parecido a lo que uno siente (y subrayo que hablo de sentir, no de entender) cuando encuentra en un poema, o en una sencilla melodía, o en un olor, algo en lo que siempre creyó, o que siempre anheló, o simplemente un hermoso recuerdo.

El lenguaje que utiliza Bernays en su libro puede parecer excesivamente descarnado para nuestra civilización de lo políticamente correcto, pero es certero. Bernays habla con demasiada franqueza de manipulación, palabra proscrita porque sólo se interpreta desde lo negativo (nadie diría que Greenpeace intenta manipular a la sociedad, y sin embargo lo hace, y utiliza la propaganda para ello). No hay demasiada diferencia entre lo que él describe y lo que uno empieza a intuir en determinado monopolio de las búsquedas por internet. Google basa su extraordinario éxito en la magnífica simplificación del sistema, y en la perfecta traslación de esa simplicidad a su aspecto.

Internet también nos demuestra que es imparable cuando estimula una pulsión verdadera, sencilla, en nuestras vidas. Cuando es más reconocible, cuando es más simple.

Creo que si viviera hoy, Edward Bernays se asombraría de lo poco que han cambiado las cosas, por más que, como él anticipó, la sociedad se ha educado en las técnicas de la propaganda, las conoce y es capaz incluso de desactivarlas. Pero a pesar de todo, existe aún en la comunicación de masas un enorme potencial de construcción de certezas a las que asirse para caminar en un mundo que, afortunadamente, nos cuesta entender. Soportar la complejidad es el precio que pagamos por nuestra libertad.

TONI SEGARRA

1

Organizar el caos

LA MANIPULACIÓN consciente e inteligente de los hábitos y opiniones organizados de las masas es un elemento de importancia en la sociedad democrática. Quienes manipulan este mecanismo oculto de la sociedad constituyen el gobierno invisible que detenta el verdadero poder que rige el destino de nuestro país.

Quienes nos gobiernan, moldean nuestras mentes, definen nuestros gustos o nos sugieren nuestras ideas son en gran medida personas de las que nunca hemos oído hablar. Ello es el resultado lógico de cómo se organiza nuestra sociedad democrática. Grandes cantidades de seres humanos deben cooperar de esta suerte si es que quieren convivir en una sociedad funcional sin sobresaltos.

A menudo, nuestros gobernantes invisibles no conocen la identidad de sus iguales en este gabinete en la sombra.

Nos gobiernan merced a sus cualidades innatas para el liderazgo, su capacidad de suministrar las ideas precisas y su posición de privilegio en la estructura social. Poco importa qué opinión nos merezca este estado de cosas, constituye un hecho indiscutible que casi todos los actos de nuestras vidas cotidianas, ya sea en la esfera de la política o los negocios, en nuestra conducta social o en nuestro pensamiento ético, se ven dominados por un número relativamente exiguo de personas —una fracción insignificante de nuestros ciento veinte millones de conciudadanos— que comprende los procesos mentales y los patrones sociales de las masas. Son ellos quienes mueven los hilos que controlan el pensamiento público, domeñan las viejas fuerzas sociales y descubren nuevas maneras de embridar y guiar el mundo.

No solemos ser conscientes de lo necesarios que son estos gobernantes invisibles para el buen funcionamiento de nuestra vida en grupo. En teoría, cada ciudadano puede dar su voto a quien se le antoje. Nuestra Constitución

no contempla a los partidos políticos como parte del mecanismo de gobierno y se diría que sus creadores no se imaginaron la existencia en nuestra política nacional de nada que se pareciera a la moderna maquinaria de los partidos. Pero los votantes estadounidenses no tardaron en descubrir que, sin que se les organizara o dirigiera, sus votos particulares, repartidos, quizá, entre docenas o centenares de candidatos, no resultarían más que en una gran confusión. El gobierno invisible, bajo la égida de unos partidos políticos rudimentarios, surgió casi de la noche a la mañana. En lo sucesivo, los estadounidenses aceptamos que, en aras de la simplicidad y el sentido práctico de las cosas, las maquinarias partidistas deberían reducir las posibilidades de elección a dos candidatos, tres o cuatro a lo sumo.

En teoría, cada ciudadano toma decisiones sobre cuestiones públicas y asuntos que conciernen a su conducta privada. En la práctica, si todos los hombres tuvieran que estudiar por sus propios medios los intrincados datos económicos, políticos y éticos que intervienen en cualquier asunto, les resultaría del todo imposible llegar a ninguna conclusión en materia alguna. Hemos permitido de buen grado que un gobierno invisible filtre los datos y resalte los asuntos más destacados de modo que nuestro campo de elección quede reducido a unas proporciones prácticas. Aceptamos de nuestros líderes y de los medios que emplean para llegar al público que pongan de manifiesto y delimiten aquellos asuntos que se relacionan con cuestiones de interés público; aceptamos de nuestros guías en el terreno moral, ya sean sacerdotes, ensayistas reconocidos o simplemente la opinión dominante, un código estandarizado de conducta social al que nos ajustamos casi siempre.

En teoría, todo el mundo compra, de entre los artículos que nos ofrece el mercado, aquellos que nos parecen mejores y más baratos. En la práctica, si cada uno de nosotros, antes de decidirse a comprar cualquiera de las docenas de jabones o tipos de pan que están a la venta, se paseara por el mercado realizando estimaciones y pruebas químicas, la vida económica quedaría atascada sin remedio. Para evitar semejante confusión, la sociedad consiente en que sus posibilidades de elección se reduzcan a ideas y objetos que se presentan al público a través de múltiples formas de propaganda. En consecuencia, se intenta sin descanso y con todo el ahínco capturar nuestras mentes en beneficio de alguna política, artículo o idea.

Acaso fuese preferible tener en nuestro país, en lugar de la propaganda y la sofistería, ciertos comités de hombres sabios que escogiesen a nuestros gobernantes, dictasen nuestra conducta privada y pública y decidiesen por nosotros qué ropa ponernos y qué tipo de alimentos deberíamos comer. Pero

hemos elegido el método opuesto, el de la competencia abierta. Tenemos que hallar una manera de que la libre competencia se desarrolle sin mayores sobresaltos. Para lograrlo, la sociedad ha consentido en que la libre competencia se organice en virtud del liderazgo y la propaganda.

Algunos de los fenómenos de este proceso son objeto de críticas: la manipulación de las noticias, la inflación de la personalidad y el chalaneo general con el que se lleva a la conciencia de las masas a los políticos, los productos comerciales y las ideas sociales. Puede ocurrir que se dé un mal uso a los instrumentos mediante los cuales se organiza y focaliza la opinión pública. Pero tanto la focalización como la organización resultan necesarias para una vida ordenada.

A medida que la civilización ganaba en complejidad y que la necesidad de un gobierno invisible era cada vez más patente, se inventaron y desarrollaron los medios técnicos indispensables para poder disciplinar a la opinión pública.

La imprenta y el periódico, los ferrocarriles, el teléfono y el telégrafo, la radio y los aviones permiten extender las ideas velozmente, o incluso en un instante, a lo largo y ancho de Estados Unidos.

H. G. Wells intuye las enormes posibilidades de estos inventos cuando escribe en *The New York Times*:

> Los medios de comunicación modernos —el poder que brindan la imprenta, el teléfono y la comunicación sin hilos, entre otros, de transmitir influyentes ideas estratégicas o técnicas a un gran número de centros que colaboran entre sí, y posibilitar prontas respuestas y diálogos efectivos— han inaugurado un nuevo mundo de procesos políticos. Ideas y frases pueden ahora dotarse de una efectividad mayor que la de cualquier gran personalidad y más poderosa que cualquier interés sectorial. Es posible transmitir el designio que nos une y protegerlo contra tergiversaciones o traiciones. Es posible elaborarlo y desarrollarlo con paso firme y extensamente sin que se den malentendidos personales, locales o sectoriales.

Las afirmaciones del H. G. Wells sobre los procesos políticos son igualmente válidas para los procesos comerciales y sociales, así como para cualquier manifestación de la actividad de masas. Los agrupamientos y las afiliaciones que se dan en la sociedad hoy en día ya no están sujetos a las limitaciones «locales y sectoriales». Cuando se aprobó la Constitución, la unidad organizativa básica era la comunidad del pueblo, la cual producía la mayor parte de sus propios artículos de necesidad y generaba las ideas y las opiniones comunes al grupo mediante el contacto personal y la discusión directa entre sus habitantes. Hoy en día, sin embargo, precisamente porque se pueden transmitir ideas instantáneamente a cualquier distancia y a cualquier número de personas, esta integración geográfica está siendo complementada por muchas otras formas de agrupamiento, de suerte que aquellos individuos

que comparten las mismas ideas e intereses pueden ser asociados y disciplinados en aras de una acción común aunque vivan a miles de kilómetros de distancia.

Resulta muy difícil atisbar cuan numerosas y profundas son las fracturas de nuestra sociedad. Pueden ser sociales, políticas, económicas, raciales, religiosas o éticas, con centenares de subdivisiones para cada una de ellas. En el *Almanaque mundial*, por poner un ejemplo, se enumeran los siguientes grupos para la letra A:

> La Liga para la Abolición de la Pena capital; la Asociación para la Abolición de la Guerra; el Instituto Americano de Contables; la Asociación para la Igualdad de los Actores; la Asociación Americana de Actuarios; la Asociación Internacional de Anunciantes; la Asociación Nacional Aeronáutica; el Instituto de Historia y Arte de Albany; el Amen Córner; la Academia Americana de Roma; la Sociedad de Anticuarios Americanos; la Liga por la Ciudadanía Americana; la Federación Americana del Trabajo; Amorc (una orden rosacruz); el club Andiron; la Asociación Histórica Americano-irlandesa; la Liga Antitabaco; la Liga Antiprofanación; la Asociación Arqueológica de América; la Asociación Nacional de Tiro con Arco; la Sociedad de Canto Arión; la Asociación Americana de Astronomía; la Asociación de Ganaderos Ayrshire; el Club Azteca de 1847. Esta lista no es más que un botón de muestra de la muy extensa sección correspondiente a la letra A.

El anuario y directorio de periódicos estadounidenses de 1928 enumera 22 128 publicaciones periódicas en Estados Unidos. He elegido al azar las cabeceras de la letra N publicadas en la ciudad de Chicago. Son las siguientes:

> *Narod* (diario bohemio); *Narod-Polski* (mensual polaco); *NARD* (farmacéutico); el *Noticiero Nacional de Corporaciones*; el *Progreso Culinario Nacional* (destinado a chefs de hotel); el *Diario Canino Nacional*; el *Farmacéutico Nacional*; el *Ingeniero Nacional*; el *Tendero Nacional*; la *Gaceta Hotelera Nacional*; la *Revista Nacional del Impuesto sobre la Renta*; el *Joyero Nacional*; el *Diario Nacional del Quiropráctico*; el *Ganadero Nacional*; el *Harinero Nacional*; el *Noticiero Nacional de los Frutos Secos*; el *Boletín Nacional del Pollo, la Mantequilla y el Huevo*; el *Proveedor Nacional* (para la industria cárnica); el *Diario Nacional del Mercado Inmobiliario*; el *Pañero Minorista Nacional*; el *Distribuidor Minorista de Madera Nacional*; el *Noticiero Nacional de la Seguridad*; el *Espiritualista Nacional*; el *Asegurador Nacional: la Salud de la Nación; Naujienos* (diario lituano); la *Gaceta del Recién Llegado* (semanario republicano para italianos); el *Daily News; Nuevo Mundo* (semanario católico); el *Banquero Norteamericano*; el *Veterinario Norteamericano*.

La tirada de algunas de estas publicaciones es asombrosa. El *Ganadero Nacional* tiene una tirada confirmada de 155 978 ejemplares; el *Ingeniero Nacional* de 20 328; se venden unos 67 000 ejemplares semanales de *Nuevo Mundo*. La mayor parte de los periódicos enumerados —escogidos al azar entre 22 128— tienen tiradas superiores a los diez mil ejemplares.

Basta un vistazo para constatar la diversidad de estas publicaciones. Sin embargo, apenas si atestiguan la multitud de fracturas que existen en nuestra sociedad, fracturas por las que circula la información y la opinión que traslada la autoridad a los grupos particulares.

He aquí las convenciones programadas en Cleveland (estado de Ohio) consignadas en un solo número reciente del *Anuario Mundial de Convenciones*, sólo un botón de muestra de las cinco mil quinientas convenciones y mítines previstos:

> La Asociación de los Empleadores de Fotograbadores de América; la Asociación de Escritores sobre la Vida Salvaje; los Caballeros de san Juan; la Liga C. F. W. Walther; la Asociación Nacional de Tejedores de Ropa de Abrigo; los Caballeros de san José; la Orden Real de la Esfinge; la Asociación de Bancos de Crédito Hipotecario; la Asociación Internacional de Funcionarios Públicos; los Clubes Kiwanis de Ohio; la Asociación Americana de Fotograbadores; la Feria de Productores de Automóviles de Cleveland; la Sociedad Americana de Ingenieros de Calefacciones y Ventilación.

A continuación, más asociaciones que debían celebrar convenciones en 1928:

> La Asociación de Asociaciones de Fabricantes de Prótesis; la Asociación Nacional Americana de Aficionados al Circo; la Asociación Americana de Naturópatas; la Asociación Americana de Tiro de Caza; la Asociación Folclorista de Texas; los Botones de Hotel; la Asociación de Criadores de Zorros; la Asociación de Industrias Insecticidas y Desinfectantes; la Asociación Nacional de Productores y Rellenadores de Hueveras; los Embotelladores Americanos de Bebidas Carbonatadas; la Asociación Nacional de Envasadores de Encurtidos; por no hablar del Concurso de tortugas de agua dulce… A lo que cabría añadir los banquetes y discursos que acompañan a casi todas las convenciones.

Si se pudieran enumerar sin falta todos estos miles de organizaciones e instituciones formales (y nunca se ha realizado hasta la fecha una lista exhaustiva), no representarían sino una pequeña parte de aquellas que, pese a no tener una existencia tan formalizada, sí gozan de una vida igualmente vigorosa. En el club de *bridge* de barrio se filtran las ideas y las opiniones se reducen a estereotipos. Los líderes ejercen su autoridad a través de campañas organizadas por la comunidad y espectáculos teatrales de aficionados. Podrían contarse por miles las mujeres que pertenecen inconscientemente a una hermandad femenina que sigue las modas establecidas por un solo líder social.

La revista *Life* expresa satíricamente esta idea en la respuesta que un norteamericano daría a un ciudadano británico que se deshiciera en elogios a Estados Unidos por su sociedad sin clases o castas.

> Sí, desde luego, en realidad sólo tenemos a los Cuatrocientos, los oficinistas, los contrabandistas, los barones de Wall Street, los criminales, las hijas de la revolución americana (DAR), el Ku

> Klux Klan, las damas coloniales, los masones, los kiwanis y los rotarios, los caballeros de Colón, los Elks, los censores, los Cognoscenti, los discípulos mormones de Moroni, los héroes como Lindy, el sindicato de mujeres cristianas por la abstinencia, los políticos, los seguidores de Mencken, los advenedizos, los inmigrantes, los locutores de radio y… los ricos y los pobres.

Sin embargo, no hay que olvidar que estos centenares de grupos se entrelazan. John Jones, amén de ser un rotario, es miembro de una Iglesia, una hermandad, un partido político, una asociación profesional, una cámara de comercio local, la liga a favor o en contra de la prohibición de una sociedad a favor o en contra de la rebaja de los aranceles, y de un club de golf. Tratará de diseminar las opiniones que recibe como rotario en aquellos grupos sobre los que pueda tener cierta influencia.

Esta estructura invisible e intrincada de agrupamientos y asociaciones constituye el mecanismo por el cual la democracia ha logrado organizar su mente de grupo y simplificar el pensamiento de las masas. Deplorar la existencia de semejante mecanismo supone reclamar una sociedad como jamás se haya visto ni se verá. Admitir que el mecanismo existe en efecto pero esperar que no se emplee, resulta poco razonable.

Emil Ludwig cuenta que Napoleón «siempre avizoraba los indicios de la opinión pública; siempre escuchaba la voz del pueblo, voz que desafía cualquier cálculo. "Mire usted", solía decir en aquellos tiempos, "¿sabe lo que más me sorprende de todo? La impotencia de la fuerza cuando se trata de organizar cualquier cosa"».

Es el objetivo de este libro describir la estructura del mecanismo que controla la mente pública y explicar cómo lo manipula el sofista que trata de recabar la aceptación del público para una determinada idea o artículo de consumo. Asimismo, trataremos de hallar el lugar debido para esta nueva propaganda en el seno del esquema democrático moderno y describir la evolución de su código ético y de sus prácticas.

2

La nueva propaganda

CUANDO LOS REYES eran reyes, Luis XIV hizo este humilde comentario: «L'Etat c'est moi». Estaba casi en lo cierto.

Pero los tiempos han cambiado. La máquina de vapor, la rotativa y la escuela pública, triunvirato de la revolución industrial, usurparon el poder de los reyes y se lo entregaron al pueblo. De hecho, el pueblo ganó el poder que perdió el rey. Pues el poder económico tiende a arrastrar tras de sí el poder político, y la historia de la revolución industrial atestigua cómo ese poder pasó de manos del rey y la aristocracia a la burguesía. El sufragio y la escolarización universales reforzaron esta tendencia e incluso la burguesía empezó a temer al pueblo llano. Pues las masas prometían convertirse en rey.

Hoy en día, sin embargo, despunta la reacción. La minoría ha descubierto que influir en las mayorías puede serle de gran ayuda. Se ha visto que es posible moldear la mente de las masas de tal suerte que éstas dirijan su poder recién con quistado en la dirección deseada. Esta práctica resulta inevitable en la estructura actual de la sociedad. Sea en política, finanzas, industria, agricultura, caridad, educación o en otros terrenos, cualquier actividad de calado social que se lleve a cabo tiene que servirse de la ayuda de la propaganda. La propaganda es el brazo ejecutor del gobierno invisible.

La alfabetización universal debía educar al hombre llano para que pudiera someter a su entorno. Tan pronto como pudiera leer y escribir, dispondría de una mente preparada para gobernar. Así rezaba la doctrina democrática. Pero en lugar de una mente, la alfabetización universal ha brindado al hombre sellos de goma, sellos de goma tintados con eslóganes publicitarios, con artículos de opinión, con publicaciones científicas, con las banalidades de las gacetillas y los tópicos de la historia, pero sin el menor rastro de pensamiento original. Los sellos de goma de un hombre cualquiera son duplicados idénticos a los que tienen otros millones de hombres, de modo que cuando se

expone a esos millones de personas a los mismos estímulos, todos reciben las mismas improntas. Puede parecer exagerado afirmar que la mayor parte del público estadounidense se hace con sus ideas en este mercadeo al por mayor. La propaganda es el mecanismo por el cual se diseminan las ideas a gran escala, en el sentido amplio de un proyecto organizado para extender una creencia o una doctrina en particular.

Soy consciente de que la palabra «propaganda» puede despertar connotaciones desagradables en muchos oídos. Y sin embargo, que la propaganda sea buena o mala dependerá en cualquier caso del mérito de la causa que se alienta y de la exactitud de la información publicada.

En sí misma, la palabra «propaganda», al igual que casi todo en este mundo, posee ciertos sentidos técnicos que «no son buenos ni malos, y sólo del uso dependen». En el diccionario de Funk y Wagnalls se leen cuatro definiciones del término:

1. Una congregación de cardenales que supervisa las misiones en el extranjero. También el Colegio para la Propaganda con sede en Roma fundado por el papa Urbano VIII en 1627 para la formación de los sacerdotes misioneros; Sagrado Colegio *de Propaganda Fide*.
2. De lo que se sigue, cualquier institución o plan para propagar una doctrina o sistema.
3. Campaña llevada a cabo sistemáticamente para recabar apoyo público para una opinión o curso de acontecimientos.
4. Los principios propuestos por una propaganda.

La revista *Scientific American*, en un número reciente, aboga por la restitución de un uso respetable para «aquella hermosa y antigua palabra que es “propaganda”»:

> No hay otra palabra en lengua inglesa cuyo significado haya padecido una deformación tan triste como la palabra «propaganda». El cambio ocurrió sobre todo durante la última guerra, cuando el término cobró un aspecto resueltamente siniestro.
>
> Si consultamos el *Standard Dictionary*, descubriremos que la palabra se aplicaba a una Congregación o Sociedad de Cardenales para el cuidado y supervisión de las misiones en el extranjero que se instituyó en Roma en 1627. También se aplicaba al Colegio de la Propaganda con sede en Roma que fundó el papa Urbano VII para la formación de los sacerdotes misioneros. De ahí que en años sucesivos la palabra terminase siendo aplicada a cualquier institución o plan para propagar una doctrina o sistema.
>
> A juzgar por esta definición, podemos ver que en su sentido verdadero la propaganda es una forma de actividad humana perfectamente legítima. Cualquier sociedad, ya sea social, religiosa o política, que esté animada por ciertas creencias y las exponga a fin de darlas a conocer, sea de viva voz o por escrito, practica la propaganda.
>
> La verdad es poderosa y deberá imponerse, y si cualquier grupo de gentes cree haber descubierto una verdad valiosa, además del privilegio, tendrá el deber de diseminar esa verdad.

> Sin duda ese grupo deberá advertir enseguida que la divulgación de la verdad sólo puede llevarse a cabo a gran escala y efectivamente a través de una campaña organizada, de modo que se servirán de la imprenta y el estrado como los mejores medios de darle una amplia circulación. La propaganda deviene perjudicial y reprensible sólo cuando sus autores saben consciente y deliberadamente que diseminan mentiras, o cuando se proponen objetivos que saben perjudiciales para el bien común.
>
> «Propaganda», en su sentido correcto, es una palabra sin tacha, de honrado linaje, y con una historia distinguida. Que hoy conlleve un sentido siniestro no hace sino mostrar cuánto del niño conserva el adulto medio. Un grupo de ciudadanos habla y escribe en favor de una determinada forma de actuar en una cuestión sometida a debate, con la convicción de que les impulsa el mejor interés de la comunidad. ¿Propaganda? Ni mucho menos. Simplemente, una convincente declaración de veracidad. Pero si otro grupo de ciudadanos expresa un punto de vista opuesto, sin dilación serán tachados con el siniestro nombre de propaganda…
>
> «Si es bueno para la oca lo es también para el ganso», dice un sabio y viejo proverbio. Démonos prisa en devolver esta vieja y distinguida palabra al lugar que le corresponde por derecho y restituyamos su digno significado para que puedan utilizarla nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos.

Incluso a las personas mejor informadas les sorprendería conocer hasta qué punto la propaganda determina nuestros asuntos. No obstante, basta con rascar la superficie de un periódico para hacerse una idea de la autoridad de la propaganda sobre la opinión pública. La primera página de *The New York Times* del día en que escribo estas líneas contiene ocho noticias destacadas. Cuatro de ellas, es decir, la mitad, son propaganda. El lector indolente las considerará como crónicas de sucesos espontáneos. ¿Pero lo son? He aquí los titulares que las presentan: «Doce naciones advierten a China de la necesidad de reformas reales si quiere recibir ayuda», «Pritchett anuncia que el sionismo fracasará», «Agentes inmobiliarios exigen una investigación sobre el transporte», y «Nuestro nivel de vida es el más alto de la historia, afirma el Informe Hoover».

Examinémoslas en ese mismo orden: el primer artículo da cuenta del informe conjunto de la Comisión de Extraterritorialidad en China en el que se expone la posición de Powers en el embrollo chino. Lo que se dice es menos importante que lo que en realidad es. Fue «hecho público hoy por el Departamento de Estado» con el objetivo de presentar al público estadounidense una imagen clara de la posición del gabinete. La fuente proporciona la autoridad, y el público estadounidense suele aceptar y apoyar las opiniones del Departamento de Estado.

El anuncio del doctor Pritchett, miembro del consejo de administración de la Fundación Carnegie por la Paz Internacional, intenta presentar una descripción objetiva del establecimiento de esta colonia judía en medio de un mundo árabe inquieto. Cuando el doctor Pritchett pudo convencerse mediante su propia investigación de que a largo plazo el sionismo «traería más inquina

e infelicidad tanto a los judíos como a los árabes», la Fundación Carnegie difundió ese punto de vista con todo el peso de su autoridad para que el público lo escuchase y se convenciera. La declaración del presidente de la Junta de agentes inmobiliarios de Nueva York, al igual que el Informe Hoover, representan tentativas parecidas de encaminar el público hacia una opinión determinada.

No cito estos ejemplos para crear la impresión de que hay algo siniestro en la propaganda. Si lo hago, es porque deseo demostrar que la dirección que se da a los acontecimientos es muy consciente y que detrás de estos mismos acontecimientos se ocultan siempre personas con una gran influencia sobre la opinión pública. Llegados a este punto, trataremos de definir la propaganda.

La propaganda moderna es el intento consecuente y duradero de crear o dar forma a los acontecimientos con el objetivo de influir sobre las relaciones del público con una empresa, idea o grupo.

La práctica de crear circunstancias e imágenes en las mentes de millones de personas es muy común. Hoy en día, prácticamente no se lleva a cabo ninguna empresa de importancia sin su concurso, con independencia de si la empresa consiste en construir una catedral, financiar una universidad, comercializar una película de cine, poner en circulación una importante emisión de bonos o elegir al presidente. En ocasiones, es un propagandista profesional quien crea el efecto deseado sobre el público; en otras, es un aficionado a quien se encarga el trabajo. Lo importante es que la propaganda es universal y continua, y que se salda con la imposición de una disciplina en la mente pública tanto como un ejército impone la disciplina en los cuerpos de sus soldados.

Tan ingente es el número de mentes que se pueden disciplinar, y tan obstinadas se vuelven cuando se les ha impuesto la disciplina, que un grupo a veces ofrece tanta resistencia que los empeños de legisladores, directores de periódicos o maestros resultan inútiles. El grupo se aferrará a su estereotipo, tal y como lo expresa Walter Lippmann, y logrará que aquellos seres presuntamente poderosísimos, los líderes de opinión, queden convertidos en simples pecios a la deriva. Cuando un brujo imperial del Ku Klux Klan, figurándose quizá que se acerca al ideal soñado, fantasea con la imagen de una nación poblada en toda su extensión por nórdicos nacionalistas, el hombre de a pie del más rancio abolengo americano, sintiéndose arrinconado y descabalgado de su posición y prosperidad legítimas por los nuevos linajes inmigrantes, recoge la imagen, se viste con ella porque le sienta bien, y la convierte en la suya propia. Se compra el atuendo de la sábana y la funda de

almohada y se reúne con sus iguales, que se cuentan por millares, hasta formar un grupo tan enorme y poderoso que puede decantar elecciones estatales y poner palos en las ruedas de una convención nacional[1].

En nuestra organización social actual, la aprobación del público resulta crucial para cualquier proyecto de gran calado. De ahí que un movimiento digno de todos los elogios pueda fracasar si no logra imprimir su imagen en la mente pública. La beneficencia, así como los negocios, la política o la literatura, ha tenido que adoptar la propaganda, pues hay que disciplinar al público para que gaste su dinero del mismo modo que hay que disciplinarlo en la profilaxis de la tuberculosis. El Comité Americano para el Socorro del Oriente Próximo[2] o la Asociación para la Mejora de la Situación de los Pobres de Nueva York, por ejemplo, tienen que trabajar sobre la opinión pública como si quisieran vender tubos de pasta de dientes. ¿Nos sentimos orgullosos de la caída en los índices de mortalidad infantil? Pues eso también es obra de la propaganda.

La propaganda nos rodea por los cuatro costados y no cabe duda de que altera las imágenes mentales que nos formamos del mundo. Incluso si esta afirmación parece demasiado pesimista —lo cual estaría por ver—, no es menos cierto que refleja una tendencia real incuestionable. De hecho, el uso de propaganda va en aumento en la misma medida en que se reconoce su eficacia cuando se trata de recabar el apoyo del público.

Como es evidente, de ello se deriva que quien pueda ejercer la influencia necesaria, al menos durante un tiempo y con un objetivo en concreto, podrá liderar sectores enteros del público. Antaño quienes gobernaban también guiaban, lideraban. Definían el curso de la historia simplemente actuando a su antojo. Pero hoy en día los sucesores de los soberanos, los líderes que alcanzan el poder en virtud de su posición o habilidad, ya no pueden proceder del mismo modo. Tienen que lograr la aprobación de las masas, por lo que recurren a la propaganda, una herramienta que resulta cada vez más poderosa cuando se trata de lograr esa aprobación. Por lo tanto, la propaganda ha llegado para quedarse.

Fue desde luego el éxito sobresaliente de la propaganda durante la guerra lo que abrió los ojos de unas pocas personas inteligentes enclavadas en todos los ámbitos de la vida y les permitió vislumbrar las posibilidades de disciplinar la mente pública. El gobierno estadounidense y muchos organismos patrióticos desarrollaron una técnica nueva a ojos de la mayoría, que estaba acostumbrada a una propaganda que se limitaba a solicitar la aceptación del público. Durante la guerra, no sólo se apeló al individuo por

todos los medios —visuales, gráficos y auditivos— para reclamar su apoyo para la patria, sino que además se logró la cooperación de los hombres clave en cada grupo, personas a las que les bastaba una palabra para transmitir su autoridad a centenares, miles o centenares de miles de seguidores. De ahí que automáticamente también brindasen su apoyo asociaciones comerciales y patrióticas, hermandades, grupos sociales o locales, cuyos miembros extraían sus opiniones de sus líderes y portavoces habituales o de las publicaciones periódicas que solían leer y creer. Al mismo tiempo, los manipuladores de la opinión patriótica se sirvieron de los clichés mentales y de los hábitos emocionales del público para producir reacciones colectivas contra las atrocidades, el terror y la tiranía supuestos del enemigo. Era de esperar que tras la guerra esas mismas personas inteligentes se preguntaran si no era posible aplicar técnicas similares a los problemas de los tiempos de paz.

De hecho, la práctica propagandística desde el final de la guerra ha asumido formas muy diferentes de aquellas que imperaban hace veinte años. No nos equivocamos si entendemos que esta nueva técnica merece por derecho propio el nombre de nueva propaganda.

La nueva propaganda no sólo se ocupa del individuo o de la mente colectiva, sino también y especialmente de la anatomía de la sociedad, con sus formaciones y lealtades de grupos entrelazadas. Concibe el individuo no sólo como una célula en el organismo social sino como una célula organizada en la unidad social. Basta tocar una fibra en el punto sensible para obtener una respuesta inmediata de ciertos miembros específicos del organismo.

El mundo de los negocios brinda ejemplos gráficos de la fuerza que los grupos de presión —por ejemplo, los fabricantes textiles que pierden cuota de mercado— pueden ejercer sobre el público. El problema surgió no hace mucho, cuando los fabricantes de terciopelo se vieron a las puertas de la ruina porque su producto hacía tiempo que estaba pasado de moda. Los análisis mostraron que era imposible volver a poner de moda el terciopelo en Estados Unidos. ¡Búsqueda anatómica del punto vital! ¡París! ¡Desde luego! Pero sí y no. París es la cuna de la moda. Lyon lo es de la seda. Se tenía que atacar en el mismo origen. Se trataba de no dejar nada al azar, servirse de las fuentes habituales de la distribución de la moda e influir en el público desde esas mismas fuentes. Se organizó un servicio para la moda en terciopelo abiertamente financiado por los fabricantes. Su primer cometido consistía en ponerse en contacto con los fabricantes de Lyon y los modistas de París para descubrir qué estaban haciendo, animarlos a actuar en favor del terciopelo y ayudarles a explotar correctamente sus productos. Se contrató a un parisino

inteligente para que se encargase del trabajo. Visitó a los diseñadores Lanvin y Worth, Agnès y Patou, entre otros, y les convenció de que utilizasen terciopelo en sus vestidos y sombreros. Fue él quien se ocupó de que la Condesa de Esto y la Duquesa de lo Otro se pusieran el vestido o el sombrero. Y en cuanto a la presentación de la idea al público, bastó con mostrar al comprador estadounidense o, mejor, a la mujer elegante las creaciones en terciopelo en el mismo taller parisino del modista o del sombrerero. Y las mujeres elegantes compraron el terciopelo porque les gustaba y porque estaba de moda.

Los directores de las revistas estadounidenses y los periodistas del mundo de la moda, hallándose ellos también sometidos a esta situación objetiva (aunque creada), se hicieron eco de ella en sus noticias, las cuales, a su vez, sometían al comprador y al consumidor a las mismas influencias. De suerte que lo que empezó siendo un arroyuelo de terciopelo terminó convertido en una inundación. La demanda creada deliberadamente en París creció hasta alcanzar las costas americanas. Unos grandes almacenes que pretendían liderar el mercado de la moda anunciaron vestidos y sombreros de terciopelo armados con la autoridad de los modistas franceses e incluso hicieron públicos algunos de los telegramas que había recibido de estos últimos. Los ecos del nuevo estilo se propagaron por todo el país y llegaron a oídos de los responsables de centenares de grandes almacenes que querían, a su vez, empuñar el cetro de la moda. Los informes precedieron a los comunicados, los telegramas precedieron a las cartas remitidas por correo, y he aquí que la viajera estadounidense desembarcó vestida de terciopelo de los pies a la cabeza para alborozo de los fotógrafos enviados al puerto.

Las circunstancias así creadas tuvieron su efecto: «La volátil moda ha mudado al terciopelo», rezaba el comentario de un periódico. Y la industria estadounidense contó de nuevo por miles a sus trabajadores.

Si consideramos la constitución de la sociedad como un todo, más a menudo de lo que se pueda pensar, la nueva propaganda sirve para focalizar y satisfacer los deseos de las masas. Por muy extendido que esté, si se quiere trasladar un deseo de reformas al terreno de los hechos, es preciso articularlo antes y lograr que ejerza una presión suficiente sobre los órganos legislativos indicados. Quizá se cuenten por millones las amas de casa que son de la opinión de que la comida manufacturada puede resultar perjudicial para la salud y que debería prohibirse. Pero es muy poco probable que sus deseos individuales puedan sustanciarse en reformas legales efectivas a menos que sus exigencias pronunciadas entre dientes puedan organizarse, se les preste

voz y se dirijan al legislador o al congreso federal en la forma adecuada para producir los resultados deseados. A sabiendas o sin saberlo, estas mujeres recurrirán a la propaganda para organizar su demanda y conseguir que surta efecto.

Pero es obvio que las minorías inteligentes son las que se sirven de la propaganda continua y sistemáticamente. El proselitismo activo de estas minorías, que saben conjugar los intereses egoístas y el interés del público, está en el origen del progreso y el desarrollo de Estados Unidos. La energía activa de unas pocas mentes brillantes representa el único medio de que el público general pueda conocer nuevas ideas y actuar de conformidad con ellas.

Son grupos pequeños de personas los que pueden y logran hacernos pensar a los demás lo que se les antoja sobre un tema determinado. Pero toda propaganda suele tener a sus valedores y detractores, igualmente deseosos de convencer a la mayoría.

3

Los nuevos propagandistas

¿QUIÉNES SON los hombres que, sin que nos demos cuenta, nos dan nuestras ideas, nos dicen a quién debemos admirar y a quién debemos despreciar, qué debemos creer acerca de la propiedad de los equipamientos públicos, sobre los aranceles, el precio del caucho, el plan Dawes[3] o sobre la inmigración? ¿Quiénes nos dictan cómo debemos diseñar nuestras casas, con qué muebles debemos decorarlas, qué comida deberíamos servir en nuestra mesa, qué clase de camisas debemos ponernos, con qué deportes debemos divertirnos, qué obras deberíamos ver, a qué obras de caridad debemos brindar nuestro apoyo, qué pinturas debemos admirar, qué hablas debemos afectar, con qué chistes deberíamos reírnos?

Si nos propusiéramos confeccionar una lista con todos los hombres y mujeres que, por su posición en la sociedad, podríamos llamar, sin temor a equivocarnos, los forjadores de la opinión pública, llegaríamos enseguida a la extensa lista de personas mencionadas en el «Quién es quién». Obviamente, esta lista incluiría al presidente de los Estados Unidos y los miembros de su gabinete, los senadores y representantes del congreso, los gobernadores de los cuarenta y ocho estados, los presidentes de las distintas cámaras de comercio de las cien ciudades más importantes del país, los presidentes de los consejos de nuestras cien empresas industriales más importantes, el presidente de los múltiples sindicatos afiliados a la Federación Americana del Trabajo, el presidente nacional de cada uno de los gremios y cofradías del país, el presidente de cada una de las sociedades raciales o lingüísticas, los cien directores de las revistas y diarios más leídos, los cincuenta escritores más populares, los presidentes de las cincuenta sociedades benéficas más influyentes, los veinte productores de teatro y de cine más destacados, los cien líderes reconocidos de la moda, los más famosos e influyentes pastores de las cien ciudades más importantes, los rectores de nuestras universidades y

colegios universitarios y los miembros más destacados de sus facultades, los financieros más poderosos de Wall Street, los deportistas más famosos, etcétera.

Semejante lista comprendería varios miles de personas. Pero no se le escapa a nadie que muchos de estos líderes son a su vez liderados, a veces por personas cuyos nombres apenas se conocen. Muchos congresistas, al dar forma a su programa, siguen los consejos de un jefe de distrito del que han oído hablar muy pocas personas al margen de la maquinaria electoral. Puede que los sacerdotes elocuentes ejerzan una poderosa influencia en sus comunidades, pero a menudo derivan sus doctrinas de una autoridad eclesiástica superior. Los presidentes de las cámaras de comercio modelan el pensamiento de los empresarios locales en lo que concierne a los asuntos públicos, pero sus opiniones se suelen derivar de alguna autoridad nacional. Un candidato a la presidencia de Estados Unidos puede resultar «designado» como consecuencia de una «demanda popular abrumadora», pero es de sobra conocido que su nombre quizá fue decidido por una docena de hombres reunidos alrededor de una mesa en una habitación de hotel.

En algunos casos el poder de quienes mueven los hilos sin ser vistos es flagrante. El poder del gabinete invisible que deliberó alrededor de una mesa de póquer en cierta casita verde de Washington se ha convertido en una leyenda nacional[4]. Hubo un tiempo en que un solo hombre, Mark Hanna[5], dictaba las políticas fundamentales del gobierno de la nación. Puede que alguien como Simmons[6] logre, durante unos años, organizar a millones de hombres alrededor de un programa basado en la intolerancia y la violencia.

Son esos personajes los que encarnan para la opinión pública aquel tipo de líder que evoca la expresión «gobierno invisible». Pero sólo de vez en cuando nos paramos a pensar que hay dictadores en otros campos cuya influencia es cuando menos tan decisiva como la de los políticos que acabo de mencionar. Alguien como Irene Castle[7] puede imponer la moda del pelo corto que domina sobre un noventa por ciento de las mujeres que pretenden ir a la moda. Los líderes del estilo de París pusieron de moda la falda corta, de suerte que toda la industria del vestido femenino, con un capital cifrado en centenares de millones de dólares, tuvo que adaptarse a su dictado, aunque sólo veinte años atrás la policía de Nueva York hubiese arrestado y enviado a la cárcel a cualquier mujer que vistiese de esa guisa.

Hay soberanos invisibles que controlan los destinos de millones de personas. La gente de a pie no está al corriente de hasta qué punto las palabras

y las acciones de nuestros hombres públicos más influyentes están dictadas por personas taimadas que se mueven entre bambalinas.

Tampoco se percata de que nuestros pensamientos y costumbres están moldeados en gran medida por las autoridades, lo cual es todavía más importante.

En algunos ámbitos de nuestra vida cotidiana, que nos parecen propios de personas independientes, nos gobiernan unos dictadores que ejercen un gran poder. Un hombre que se compra un traje se imagina que elige con arreglo a su gusto y personalidad el tipo de ropa que más le gusta. En realidad, puede que esté obedeciendo las órdenes de un anónimo sastre londinense. Este personaje es el socio silencioso de una discreta sastrería cuyos clientes habituales se cuentan entre lo más granado de la sociedad a la moda y los vástagos de la realeza. Aconseja a nobles británicos y otras personalidades una tela azul en vez de gris, dos botones mejor que tres, o mangas medio centímetro más cortas que la temporada pasada. El distinguido cliente no puede estar más de acuerdo.

¿Pero cómo puede afectarle todo esto al ciudadano común?

El sastre ha sido contratado por una gran empresa estadounidense que produce trajes para hombre con el cometido de enviarles al momento los patrones de la ropa elegida por los mandarines de la moda londinense. Tan pronto como recibe los patrones, con las especificaciones relativas al color, el peso y la textura de la tela, la empresa norteamericana encarga inmediatamente un pedido a los fabricantes de paño por valor de varios centenares de miles de dólares. Los trajes diseñados con arreglo al diseño londinense se publicitan entonces como la última moda. Los hombres elegantes de Nueva York, Chicago, Boston y Filadelfia los visten. Y el ciudadano común, acatando su liderazgo, hace lo propio.

Al igual que los hombres, las mujeres no escapan a las órdenes del gobierno invisible. Un fabricante de seda que se propuso encontrar nuevos mercados para sus productos sugirió a una importante marca de calzado que los zapatos de mujer debían cubrirse de seda para combinar mejor con sus vestidos. La idea cuajó y se transmitió mediante una propaganda sistemática. Se convenció a una actriz famosa para que llevase esos zapatos. El producto se puso de moda. La marca de zapatos disponía de la oferta necesaria para satisfacer la demanda. Y el fabricante de seda tenía la seda suficiente para más zapatos.

El hombre que inyectó la idea en la industria del calzado gobernaba a las mujeres en un ámbito de sus vidas sociales. Varios hombres gobiernan los

distintos ámbitos de nuestras vidas. Puede que haya un gobierno en la sombra para la política, otro en las modificaciones de la tasa de descuento de la reserva federal e incluso otro que dicte los bailes para la próxima temporada. Si existiese un gabinete invisible que gobernase nuestros destinos (algo que no es inconcebible en absoluto), trabajaría con el concurso de cierto grupo de líderes los martes y con otro conjunto totalmente distinto los miércoles. La idea de un gobierno invisible es relativa. Puede que haya un puñado de hombres que controlen los métodos educativos de la inmensa mayoría de nuestras escuelas. Pero si lo consideramos desde otro punto de vista, cualquier padre o madre es un líder de grupo con autoridad sobre sus vástagos.

El gobierno invisible tiende a concentrarse en las manos de unos pocos como consecuencia del elevado coste que implica manipular la maquinaria social que controla las opiniones y costumbres de las masas. Anunciarse a gran escala, para unos cincuenta millones de personas, es caro. Alcanzar y persuadir a los líderes de grupo que dictan los pensamientos y las acciones de la gente tampoco es barato.

Por esta razón, se observa una tendencia creciente a la concentración de las funciones de la propaganda en las manos de la figura del especialista en propaganda. Este especialista está asumiendo cada vez más una posición y una función nítidas en la vida de nuestro país.

Las nuevas actividades reclaman nuevas nomenclaturas. El propagandista que se especializa en la interpretación de las empresas y las ideas para el público, y en interpretar el público para los impulsores de esas nuevas empresas e ideas, ha terminado conociéndose con el nombre de «asesor en relaciones públicas».

La nueva profesión de relaciones públicas nace con el aumento de la complejidad de la vida moderna y la consiguiente necesidad de que las acciones de una parte del público sean comprensibles para otros sectores del público. También debe su existencia a la dependencia cada vez más acusada de toda forma de poder organizado con respecto a la opinión pública. Los Estados, ya sean monárquicos, constitucionales, democráticos o comunistas, tienen que contar con el consentimiento de la opinión pública si quieren lograr sus proyectos y, de hecho, un gobierno no gobierna si no es en virtud de la aquiescencia pública. Las industrias, las empresas de servicios públicos, los movimientos educativos, en efecto, cualquier grupo que represente una idea o un producto sólo logra sus propósitos si cuenta con la aprobación de la opinión pública. Debemos buscar al socio no reconocido de cualquier proyecto de importancia en la opinión pública.

El asesor en relaciones públicas es, por lo tanto, el agente que trae una idea a la conciencia del público sirviéndose de los medios de comunicación modernos y de los grupos que conforman la sociedad. Pero es mucho más que eso. Sabe de la importancia del curso de los acontecimientos, las doctrinas, los sistemas y las opiniones, y trata de conseguir el apoyo del público para determinadas ideas. Se ocupa de las cosas tangibles, como los productos manufacturados y los básicos. Su trabajo también está relacionado con las empresas de servicios públicos, los grandes grupos comerciales y las asociaciones que representan a industrias enteras.

Su función principal es la de asesorar a su cliente, no de manera muy distinta a como lo haría un abogado. Este último se fija sobre todo en los aspectos legales del negocio de su cliente. Un asesor en relaciones públicas se concentra, en cambio, en los puntos de contacto del negocio de su cliente con el público. Cada etapa de las ideas, productos o actividades de su cliente que puedan concernir al público o por las que el público pueda interesarse cae bajo el paraguas de sus funciones.

Por ejemplo, si se trata de los problemas específicos de un fabricante, el asesor examinará el producto, los mercados, las reacciones del público ante el producto, la actitud de los empleados hacia el público y el producto, y la cooperación de las empresas de distribución.

Tras haber examinado éste y otros factores, el asesor en relaciones públicas se consagra a moldear las actividades de su cliente para que logren granjearse el interés, la aprobación y la aceptación del público.

Los medios de que se sirve el asesor para informar al público de las actividades de su cliente son tan variados como los propios medios de comunicación: la conversación, los envíos por correo, los teatros y los cines, los periódicos, y tantos otros. El asesor en relaciones públicas no es un publicista sino alguien que recomienda recurrir a la publicidad cuando es preciso. A menudo recibe la llamada de una agencia de publicidad para complementar el trabajo que ésta realiza para un cliente. Su trabajo y el de la agencia de publicidad no entran en conflicto ni se solapan.

El primer cometido del asesor en relaciones públicas consiste, como es natural, en analizar los problemas de su cliente y cerciorarse de que su producto goza de la aceptación del público o existe al menos la posibilidad de lograrla. Es inútil tratar de vender una idea o preparar el terreno para un producto falto de la necesaria solidez.

Imaginemos, por ejemplo, que un orfanato ve con preocupación cómo descienden los donativos y cunde una incomprensible actitud de indiferencia

u hostilidad por parte del público. El asesor en relaciones públicas quizá descubra tras analizar los datos reunidos que el público, al corriente de las modernas tendencias sociológicas, critica inconscientemente la institución porque no se organiza según el modelo de la «casa de campo». Recomendará a su cliente modificaciones en este sentido. Otro ejemplo: quizá le recomiende a la operadora de una línea férrea la apertura de un tren rápido para prestigiar el nombre de la empresa y, por lo tanto, el de sus acciones y bonos.

Si los fabricantes de corsés quisieran volver a poner de moda su producto, el asesor, sin lugar a dudas, señalaría que el proyecto es descabellado, habida cuenta de que las mujeres se han liberado definitivamente de los viejos corsés. Aun así, sus asesores para cuestiones de moda podrían informarle de que quizá se pudiera seducir a las mujeres con la idea de algún tipo de faja que eliminase los aspectos más perjudiciales para la salud del corsé.

Su siguiente cometido consiste en analizar al público de su cliente. Estudia los grupos a los que se debe llegar, y los líderes que puedan servirle como medio para acercarse a esos mismos grupos. Grupos sociales, económicos, geográficos, de edad, grupos definidos por la doctrina, la lengua o la cultura representan todos ellos las divisiones a través de las cuales deberá dirigirse al público en nombre de su cliente.

Sólo tras haber completado este doble análisis y haber recopilado todos los resultados, llega el momento de abordar el siguiente paso: la formulación de políticas que gobiernen las prácticas generales, los procedimientos y los hábitos del cliente en todos aquellos ámbitos en los que su actividad le ponga en contacto con el público. Y sólo cuando se alcanza un acuerdo sobre estas políticas, llega el momento de dar el cuarto paso.

Las funciones del asesor en relaciones públicas fueron reconocidas por vez primera, quizá, en los primeros años del siglo XX, cuando se revelaron los escándalos de las empresas aseguradoras que coincidieron en el tiempo con el descubrimiento de los finanzas corporativas por parte de la prensa popular. Los grupos de interés padecieron las iras del público y entendieron en seguida que habían perdido todo contacto con la gente a la que pretendían prestar sus servicios, por lo que reclamaron el consejo de los expertos en la materia para que les mostrasen las mejores maneras de comprender al público y de mostrarse ante él.

La compañía aseguradora Metropolitan Life, alentada por el más fundamental interés personal, emprendió una campaña meditada y bien

dirigida para cambiar la actitud del público hacia las aseguradoras en general y hacia sí misma en particular, en aras de su propio provecho y el del público.

Trató de alcanzar una posición de dominio en el mercado intentando convencer al público de que comprase sus pólizas. Llegó al público en cada punto de su existencia individual y colectiva. Ofreció a las comunidades exámenes médicos y el asesoramiento de expertos. A la gente le proporcionó creencias sobre la salud y consejos en materia de higiene. Incluso la sede de la empresa se convirtió en un punto de referencia en la ciudad digno de ser visto y recordado: permitía, en otras palabras, que el proceso asociativo siguiese su curso. Y de este modo la compañía logró la aprobación general del público. El número y el monto de sus pólizas crecía sin freno, al igual que sus contactos cada vez más estrechos con la sociedad.

Bastó una década para que numerosas grandes empresas contaran entre sus empleados con un asesor en relaciones públicas, con ese u otro membrete, ya que se habían percatado de que dependían de la simpatía del público para consolidar sus ganancias. Había dejado de ser cierto que no era «asunto público» cómo se llevaban los asuntos de la empresa. Se vieron obligadas a convencer al prójimo de que las necesidades del público tanto como la honradez y la justicia guiaban sus principios. Así, si una empresa descubre que sus políticas laborales alimentan el rencor de la sociedad, introducirá una política más progresista con el único objetivo de mejorar su imagen pública y conseguir la aprobación de la gente. Igualmente, si la dirección de unos grandes almacenes, tras mucho buscar las causas del descenso de las ventas, descubre que éste se debe a que sus dependientes tienen fama de rústicos, no dudará en proporcionarles una formación básica en buenos modales y tacto en el trato.

El experto en relaciones públicas puede conocerse como director o asesor en relaciones públicas. A menudo se le llama secretario, vicepresidente o director. A veces se le conoce como director del consejo o jefe de sección. Pero sea cual fuere el cargo que le distingue en la empresa, su función está bien definida y sus recomendaciones ejercen una influencia decisiva sobre la conducta del individuo o el grupo con el que trabaja.

Muchas personas todavía creen que el asesor en relaciones públicas no es más que un propagandista. Nada más lejos de la verdad. Ahí donde muchos suponen que empiezan sus actividades, en realidad no han hecho más que terminar. Tras examinar a fondo el público y el cliente y haber formulado las políticas a seguir, su trabajo puede darse a menudo por concluido. En otras ocasiones la labor del asesor en relaciones públicas tiene que ser continuada

para resultar efectiva. Pues en muchos casos sólo un cuidadoso sistema que proporcione información constante, pormenorizada y fiable logrará que la gente se percate de la valía de las actividades de un comerciante, un educador o un estadista. El asesor en relaciones públicas debe ejercer una vigilancia constante ya que, de lo contrario, una información imprecisa o falsa procedente de fuentes desconocidas puede tener graves consecuencias. Basta un simple rumor falso en un momento crítico para hundir el valor en bolsa de una empresa y arrojar millones de pérdidas entre sus accionistas. Si cierto aire de secretismo y misterio se apodera de los movimientos financieros de una empresa, ello puede alimentar entre la gente una sensación de sospecha generalizada capaz de actuar como un lastre invisible en todos sus negocios con el público. El asesor en relaciones públicas debe hallarse en condiciones de enfrentar efectivamente los rumores y las sospechas, tratando de atajarlos en sus mismas fuentes, yendo a su encuentro sin perder un instante armado con información más correcta o completa trasladada por los canales que considere más efectivos o, mejor aún, forjando unas relaciones de confianza en la integridad de la empresa que corten de raíz cualquier posibilidad de que arraiguen los rumores y las sospechas.

Entre sus funciones puede contarse la de descubrir nuevos mercados, cuya existencia nadie haya sospechado siquiera.

Si aceptamos las relaciones públicas como una profesión, también debemos esperar que ésta se rija por unos ideales y una ética profesional. El ideal de la profesión es pragmático. Consiste en lograr que el productor, sea éste un congreso que produce leyes o un fabricante que produce bienes de consumo, comprenda qué quiere el público y conseguir a su vez que éste comprenda los objetivos del productor. Con respecto a la industria, el ideal de la profesión es limitar las pérdidas de dinero o de tiempo consecuencia de que la industria haga o produzca cosas que no sean del gusto del público o de que éste no entienda qué se le ofrece. Por ejemplo, las compañías telefónicas mantienen unos enormes departamentos de relaciones públicas para explicar sus actividades y evitar así que la energía se consuma en la fricción de los malentendidos. Una descripción detallada, por ejemplo, del cuidado infinito y científico que la empresa pone en elegir los nombres de los clientes en las centralitas para que sean claramente comprensibles y distinguibles, contribuye a que el público valore el empeño de la empresa por brindar un buen servicio y anima a los usuarios a colaborar con las operadoras pronunciando con claridad los nombres cuando hacen una llamada. Las relaciones públicas pretenden producir un acuerdo entre educadores y educados, entre el gobierno

y el pueblo, entre las instituciones de caridad y sus patrocinadores, entre nación y nación.

La profesión de asesor en relaciones públicas está desarrollando rápidamente un código ético que aventaja al que rige la profesión médica o la abogacía. En parte, este código le viene impuesto por las propias condiciones de su trabajo. Aunque reconozca, al igual que el abogado, el derecho a que cada cual dé su mejor perfil ante la gente, rechaza sin embargo un cliente del que piense que no es honrado, un producto que crea fraudulento, o una causa que le parezca antisocial. Entre otras razones, ello se explica porque, aunque actúe como un sofista, el asesor en relaciones públicas no está disociado de su cliente en la mente del público. Otra razón es que si bien pleitea como el abogado ante un tribunal —el tribunal de la opinión pública, en este caso—, no es menos cierto que trata de influir sobre las deliberaciones y las acciones judiciales al mismo tiempo. En la justicia, juez y jurado mantienen el equilibrio decisivo del poder. En la opinión pública, el asesor en relaciones públicas es juez y parte, porque en su defensa del caso el público puede leer su opinión y su veredicto.

No aceptará un cliente cuyos intereses colisionen con los de otro cliente. No aceptará un cliente cuyo caso crea desahuciado o cuyo producto le parezca incomerciable.

Debería ser franco en sus negocios. Hay que repetir una vez más que su oficio no consiste en engatusar o engañar a la gente. Si terminase cosechándose esa fama, su utilidad para la profesión habría tocado a su fin. Cuando distribuye material publicitario por correo debe indicar claramente su origen. El director de periódico, al corriente de quién se lo envía y de su finalidad, deberá decidir si lo acepta o rechaza en función de su importancia como noticia.

4

La psicología de las relaciones públicas

EL ESTUDIO SISTEMÁTICO de la psicología de masas reveló a sus estudiosos las posibilidades de un gobierno invisible de la sociedad mediante la manipulación de los motivos que impulsan las acciones del hombre en el seno de un grupo. Trotter y Le Bon, quienes se aproximaron a la materia desde una perspectiva científica, y Graham Wallas y Walter Lippmann, entre otros, quienes continuaron el trabajo de los primeros con investigaciones sobre la mentalidad de grupo, llegaron a la conclusión de que el grupo posee características mentales distintas de las del individuo, y se ve motivado por impulsos y emociones que no pueden explicarse basándonos en lo que conocemos de la psicología individual. De ahí que la pregunta no tardase en plantearse: si conocemos el mecanismo y los motivos que impulsan a la mente de grupo, ¿no sería posible controlar y sojuzgar a las masas con arreglo a nuestra voluntad sin que éstas se dieran cuenta?

La práctica reciente de la propaganda ha demostrado que ello es posible, al menos hasta cierto punto y dentro de unos límites. La psicología de masas dista todavía de ser una ciencia exacta y los misterios de las motivaciones humanas no han sido desentrañados en absoluto. Pero nadie puede negar que teoría y práctica se han combinado con acierto, de modo que hoy es posible producir cambios en la opinión pública que respondan a un plan preconcebido con sólo actuar sobre el mecanismo indicado, al igual que los conductores pueden regular la velocidad de su automóvil manipulando el flujo de gasolina. La propaganda no es una ciencia en el sentido de que pueda comprobarse en el laboratorio, pero en todo caso ya no es aquella materia empírica que solía ser antes del nacimiento del estudio de la psicología de masas. Hoy es científica en el sentido de que trata de sentar sus operaciones en unos conocimientos precisos extraídos de la observación directa de la mente de

grupo y en la aplicación de principios que se han demostrado coherentes y relativamente constantes.

El moderno propagandista estudia sistemática y objetivamente el material con el que trabaja como si se encontrase en un laboratorio. Si le encargan una campaña de ventas a escala nacional, estudia el terreno mediante una agencia de seguimiento de prensa, sirviéndose de un ejército de ojeadores o mediante el estudio personal desde un mirador privilegiado. Determina, por ejemplo, qué características de un producto están perdiendo el favor del público y en qué dirección está virando el gusto de la gente. No se olvidará de investigar si es la esposa quien tiene la última palabra en la elección del coche de su marido, o de sus trajes y camisas.

No cabe esperar que los resultados sean de una precisión científica, porque muchos de los elementos de la situación no pueden menos que escapar a su control. Podrá conocer con un grado de seguridad bastante bueno que, en determinadas circunstancias, un vuelo internacional propicia un ambiente de buena voluntad que debe hacer posible la culminación de programas políticos. Pero no puede prever que algún acontecimiento inesperado termine por eclipsar ese vuelo y apartarlo del interés del público, o que algún otro aviador realice algo más espectacular el día anterior. Incluso en al ámbito restringido de la psicología pública debe considerarse un amplio margen de error. La propaganda, al igual que la economía o la sociología, nunca podrá ser una ciencia exacta precisamente porque su objeto de estudio, como el de aquéllas, tiene que ver con seres humanos.

Si puedes influir en los líderes, ya sea con su colaboración consciente o sin ella, automáticamente influyes sobre el grupo que les sigue. Pero, en realidad, no es necesario que los hombres se congreguen en mítines públicos o en disturbios callejeros para que se conviertan en objeto de las influencias de la psicología de masas. Pues siendo gregario por naturaleza, el hombre se siente miembro de una grey aunque se encuentre solo en su habitación con las cortinas cerradas. Su mente conserva los patrones que la influencia del grupo le ha imprimido.

Un hombre decide en su oficina qué acciones debe comprar. Sin lugar a dudas, se figura que planea sus adquisiciones con arreglo a su propio juicio. En la práctica, sin embargo, su juicio es una mezcla de impresiones acuñadas en su mente por influencias externas que inconscientemente gobiernan su pensamiento. Compra acciones de una determinada compañía de ferrocarriles porque apareció en los titulares del periódico de ayer y, por lo tanto, es la que le viene a la cabeza con más fuerza; porque tiene un recuerdo agradable de

una cena en uno de sus trenes rápidos; porque su política laboral es liberal y tiene fama de honrada; porque le han dicho que J. P. Morgan controla parte del accionariado.

Trotter y Le Bon llegaron a la conclusión de que la mente del grupo no piensa en el sentido estricto del término. En lugar de pensamientos tiene impulsos, hábitos y emociones. Al tomar decisiones su primer impulso suele ser el de seguir el ejemplo de un líder de confianza. Éste es uno de los principios más sólidamente fundamentados de la psicología de masas. Actúa cuando un lugar de vacaciones gana prestigio o lo pierde, actúa cuando los clientes de un banco corren a retirar todos sus depósitos o cunde el pánico en el mercado de valores, actúa convirtiendo un libro en un *best-seller* o propiciando un éxito de taquillas en el teatro.

Sin embargo, cuando la muchedumbre no dispone del ejemplo de un líder y debe pensar por sí misma, no tiene otra opción que servirse de clichés, latiguillos o imágenes que representan un grupo completo de ideas o experiencias. No hace mucho, bastaba señalar a un candidato presidencial con la palabra «intereses» para movilizar a millones de votantes contra su candidatura, porque cualquier cosa que se asociara con «los intereses» parecía corrupta por necesidad. En tiempos recientes, la palabra bolchevique ha prestado un servicio parecido a personas que deseaban amedrentar al público y apartarlo de una determinada línea de acción.

El propagandista, aprovechándose de un viejo cliché o manipulando uno de nuevo cuño, puede dirigir a veces una masa completa de emociones colectivas. En Gran Bretaña, durante la guerra, los hospitales para los evacuados del frente recibieron numerosas críticas porque trataban a los heridos de manera expeditiva. El público daba por hecho que los hospitales debían dispensar una atención concienzuda y prolongada a los pacientes. Cuando se les cambió el nombre por el de destacamentos para evacuados las críticas se desvanecieron. Nadie esperaba más que un tratamiento de emergencia de una institución con semejante nombre. El cliché hospital estaba indeleblemente asociado en la mente pública con una imagen particular. Constituía un empeño imposible el persuadir a la gente de que distinguiera a un hospital de otro y disociase el cliché de la imagen que proyectaba. En cambio, el nuevo cliché condicionó automáticamente la impresión pública hacia esos hospitales.

Los hombres rara vez se percatan de las razones reales que motivan sus acciones. Un hombre puede creer que compra un automóvil porque, tras sopesar las características técnicas de todas las marcas del mercado, ha

llegado a la conclusión de que ese coche es el mejor. Con casi total seguridad se está embaucando a sí mismo. Lo compra, quizá, porque un amigo cuya perspicacia para las finanzas respeta se compró uno igual la semana pasada, o porque sus vecinos creían que no podía permitirse un coche de esa categoría, o porque sus colores coinciden con los de su fraternidad universitaria.

Son sobre todo los psicólogos de la escuela de Freud los que han señalado que la gran mayoría de los pensamientos y acciones del hombre son sustitutos compensatorios de deseos que éste se ha visto obligado a reprimir. Podemos desear algo no por su valor intrínseco o por su utilidad sino porque hemos llegado a ver inconscientemente en ese objeto el símbolo de otra cosa, cuyo mero deseo nos avergonzaría confesarnos. Un hombre que compra un coche puede creer que lo necesita para desplazarse, mientras que, en realidad, quizá prefiriese caminar por el bien de su salud y no tener que cargar con los gastos que acarrea. En realidad, quizá lo quiera porque es un símbolo de posición social, una demostración de su éxito en los negocios o un medio para contentar a su mujer.

Este principio general, a saber, que los hombres en gran medida se ven impulsados por motivaciones que se ocultan a sí mismos, es tan cierto para la psicología de masas como para la individual. Resulta evidente que el propagandista de éxito deberá entender los verdaderos motivos y no contentarse con las razones que arguyen los hombres para justificar sus acciones.

No basta con entender la estructura mecánica de la sociedad, los agrupamientos, las fracturas y las lealtades. Puede que un ingeniero lo sepa todo de cilindros y pistones para locomotoras, pero a menos que sepa también cómo reacciona el vapor cuando es sometido a presión no logrará que su motor funcione. Los deseos humanos son el vapor que hace que la máquina social funcione. A no ser que los entienda, el propagandista no logrará controlar el inmenso mecanismo de engranajes más o menos unidos entre sí que es la sociedad moderna.

El viejo propagandista basaba su trabajo en una psicología de las reacciones de corte mecanicista antaño de moda en nuestras universidades[8]. Ésta asumía que la mente humana no era más que un mecanismo individual, un sistema de nervios y centros nerviosos que reaccionaba con regularidad mecánica a los estímulos, como si se tratase de un autómata inofensivo y privado de voluntad propia. La función del sofista consistía en brindar los estímulos que debían causar la reacción deseada en un comprador en particular.

Una de las doctrinas de la psicología de las reacciones consistía en que si un estímulo se repetía a menudo a la postre se creaba un hábito, o que la simple reiteración de una idea crearía una convicción. Consideremos las viejas artes de vender aplicadas a una empresa distribuidora de carne que trate de incrementar sus ventas de bacon. Las viejas estrategias de ventas reiterarían hasta el aburrimiento mediante anuncios a toda página la siguiente cantinela: «Coma más bacon. Coma bacon porque es barato, porque es bueno, porque alimenta sus reservas de energía».

El nuevo arte de vender, porque comprende la estructura de grupos de la sociedad y los principios de la psicología de masas, se preguntará en primer lugar: «¿Quién influye en los hábitos alimenticios de la gente?». Como es obvio la respuesta no es otra que: «Los médicos». De modo que el nuevo vendedor sugerirá a los médicos que afirmen públicamente que es saludable comer bacon. Como si se tratase de una verdad matemática sabe que grandes cantidades de personas seguirán el consejo de sus médicos porque conoce bien la relación de dependencia psicológica que se da entre los hombres y sus galenos.

El propagandista a la vieja usanza, sirviéndose casi en exclusiva del atractivo de la palabra impresa, trataba de convencer a un lector en concreto de que comprase un artículo en particular inmediatamente. Este enfoque queda bien ilustrado con un tipo de anuncio que se consideraba ideal desde el punto de vista de su inmediatez y efectividad.

«¡SEÑORA! (quizá con un dedo que señala al lector) ¡COMPRE TACONES DE GOMA O'LEARY'S! ¡AHORA!»

Por medio de la reiteración y el énfasis puesto sobre el individuo, el anuncio trataba de derribar o penetrar la resistencia a la compra del consumidor. Pese a que la llamada iba dirigida a cincuenta millones de personas, se dirigía a cada una de ellas como individuo.

El nuevo arte de vender ha descubierto que es posible poner en marcha corrientes psicológicas y emocionales que redundarán en beneficio propio, siempre y cuando se tenga en cuenta que debe tratarse a los hombres en el seno de la masa a través de las distintas formaciones de sus grupos. En lugar de tomar por derribo la resistencia a la compra con un ataque a campo abierto, el nuevo propagandista prefiere eliminarla. Crea las circunstancias adecuadas para cambiar las corrientes emocionales de suerte que el consumidor se vea obligado a comprar.

Si quiero, por ejemplo, vender pianos, no me bastará con empapelar el país entero con una llamamiento directo del tipo:

«¡CABALLERO, COMPRE HOY MISMO UN PIANO MOZART! ES BARATO, LOS MEJORES PIANISTAS TIENEN UNO. ES UN PIANO PARA TODA LA VIDA».

Puede que todas estas afirmaciones sean ciertas pero entran en conflicto directo con las afirmaciones de otros fabricantes de pianos y en competencia indirecta con las afirmaciones sobre radios o automóviles, todas ellas compitiendo por el dinero del consumidor.

¿Cuáles son las verdaderas razones por las que un comprador se decide por un coche nuevo en lugar de cambiar el piano viejo? ¿Acaso ha decidido que prefiere la mercancía llamada locomoción a la mercancía llamada música? En modo alguno. Adquiere un coche porque el hábito de su grupo en ese momento consiste en comprar coches.

El moderno propagandista se pone manos a la obra para crear las circunstancias que deberán modificar el hábito. Quizá apele a la querencia instintiva por el hogar que es fundamental. Procurará extender la aceptación pública de la idea de una sala de música en el hogar. Con este objetivo organizará, por ejemplo, una exposición de salas de música de época diseñadas por decoradores bien conocidos quienes, por su parte, ejercen influencia sobre los grupos de compra. Ensalzará la efectividad y el prestigio de estas salas adornándolas con exóticas y valiosas tapicerías. Entonces, para generar un gran interés por la exposición, organizará una ceremonia o un acto. Invitará a esta ceremonia a gente clave, personas conocidas por su influencia sobre los hábitos de compra de los grupos como, por ejemplo, un violinista famoso, un artista de prestigio o una celebridad de la vida social. Estos personajes clave afectan a otros grupos y elevan la idea de la sala de música a una posición en la conciencia pública de la que antes carecía. La yuxtaposición de estos líderes y de la idea escenificada se proyectará entonces al público en general a través de varios canales publicitarios. Entre tanto, los arquitectos más influyentes se han dejado seducir por la idea y han convertido la sala de música en una parte arquitectónica integral de sus planos, que quizá contemplan incluso la creación de un rinconcito acogedor para el piano. Por descontado, habrá arquitectos menos influyentes que imitarán los diseños de quienes consideran los maestros de su profesión. Serán estos arquitectos menores quienes implanten la idea de la sala de música en la mente del público general.

La sala de música será aceptada porque todo el mundo querrá tener una. Y el hombre o la mujer que disponga en su casa de una sala de música, o haya arreglado un rinconcito de su salón con esa misma finalidad, contemplará la

idea de comprar un piano como algo natural. Se le antojará como si se tratase de una idea propia.

En tiempos del viejo arte de vender, el fabricante le decía al posible comprador: «Por favor, cómpreme el piano». El nuevo arte invirtió el proceso y logró que el posible comprador le dijese al fabricante: «Por favor, véndame un piano».

El valor de los procesos asociativos para la propaganda queda patente con el desarrollo de un importante proyecto urbanístico. No se escatimó en medios para que la zona de Jackson Heights fuese atractiva desde un punto de vista social. Se intentaba sobre todo propiciar este proceso asociativo. Se programó una actuación benéfica de los Jitney Players a beneficio de las víctimas del terremoto de Japón de 1923 con los auspicios de la señora Astor, entre otras personalidades. Se proyectaron las ventajas sociales del lugar, se diseñó un campo de golf y se planeó una casa de campo para el club. Cuando se terminó la oficina de correos, el asesor en relaciones públicas pensó que podía convertir la inauguración en un reclamo a escala nacional, pero descubrió que la fecha prevista coincidía con una efeméride de la historia del Servicio Postal de Estados Unidos. De modo que el asesor resolvió hacer de esa fecha el motivo principal de la inauguración.

Cuando los promotores quisieron mostrar al público la belleza de los apartamentos, se celebró un concurso entre los mejores decoradores de interiores de Nueva York para resolver quién de ellos decoraba mejor un apartamento de Jackson Heights. Un jurado integrado por personalidades decidió el ganador. El concurso logró la aprobación de autoridades de reconocido prestigio y el interés de millones de personas que pudieron seguirlo a través de periódicos, revistas y otras publicaciones. Todo ello resultó en un aumentó decisivo del prestigio de la promoción inmobiliaria.

Uno de los métodos más efectivos para extender ideas consiste en la utilización de la estructura en grupos de la sociedad moderna. Para muestra, los concursos de escultura con jabones Ivory que se celebran por todo el país, concursos abiertos a colegiales según ciertos grupos de edad así como a escultores profesionales[9]. Un escultor conocido en todo el país afirmó que los jabones Ivory eran un material excelente para la escultura.

La compañía Procter and Gamble ofreció una serie de premios a la mejor escultura realizada en jabón blanco. El concurso se celebró con los auspicios del Art Center de Nueva York, una organización relevante en el mundo del arte.

Los directores y maestros de varios colegios de todo el país secundaron la idea encantados e incluso afirmaron que constituía una buena herramienta pedagógica para las escuelas. Se alentó la práctica de la escultura en jabón entre los alumnos de los colegios como un capítulo más de sus asignaturas de artes. Se celebraron concursos que enfrentaban a escuelas, distritos escolares y ciudades.

La pastilla de jabón Ivory se adaptaba bien a la práctica de la escultura en casa porque las madres destinaban las virutas y los intentos fallidos para lavar la ropa. El trabajo en sí no ensuciaba.

Las mejores obras de los concursos locales se seleccionaron para el concurso nacional. Este último se celebra anualmente en una importante galería de arte de Nueva York, cuyo prestigio, sumado al de los distinguidos jueces, presta al concurso la autoridad de un acontecimiento serio.

Se presentaron al primer concurso nacional más de quinientas esculturas. Al tercero, dos mil quinientas. Y al cuarto, más de cuatro mil. Como las obras cuidadosamente seleccionadas eran tan numerosas, resulta evidente que el número de obras esculpidas durante el año tenía que ser enorme, y que las esculturas realizadas durante el aprendizaje debían ser aún más numerosas. La simpatía hacia el producto aumentó en gran medida porque el jabón había dejado de ser asunto exclusivo del ama de casa para convertirse en materia de interés personal e íntimo de sus hijos.

Durante la ejecución de la campaña se recurrió a varias motivaciones psicológicas bien conocidas. La estética, la competitiva, la gregaria (buena parte de la escultura se hacía en grupos escolares), el esnobismo (el impulso a seguir el ejemplo de un líder reconocido), la exhibicionista y por último, y quizá la más importante, la motivación maternal.

Todas estas motivaciones y hábitos de grupo se combinaron en un movimiento sincronizado mediante la simple maquinaria de la autoridad y el liderazgo de grupo. Como si bastase con apretar un botón para ponerla en movimiento, la gente empezó a trabajar para el cliente por el simple placer que se obtiene de trabajar la escultura.

Este último punto reviste una importancia máxima para el éxito del trabajo propagandístico. Los líderes sólo prestan su autoridad a una campaña de propaganda si ésta beneficia en alguna medida a sus propios intereses. Las actividades del propagandista, sin embargo, deben tener un cariz desinteresado. En otras palabras, una de las funciones del consejero en relaciones públicas es la de descubrir en qué puntos los intereses de su cliente coinciden con los de otros individuos o grupos.

En el caso del concurso de escultura en jabón, los distinguidos artistas y educadores que patrocinaron la idea prestaron sus servicios y sus nombres con alegría porque los concursos fomentaban realmente un interés que albergaban en lo más profundo de su ser: cultivar el impulso estético entre los más jóvenes.

Esas coincidencias y solapamientos de intereses son tan innumerables como puedan serlo los entrelazamientos de los propias formaciones de grupos. Consideremos, por ejemplo, una compañía de ferrocarriles que desea desarrollar su negocio. El asesor en relaciones públicas realiza una encuesta a fin de conocer en qué lugares coinciden los intereses de la compañía con los de sus posibles clientes. La compañía establece entonces relaciones con las cámaras de comercio a lo largo de su concesión ferroviaria y contribuye al desarrollo de sus comunidades. Las ayuda a conseguir nuevas fábricas e industrias para la ciudad. Agiliza los negocios mediante la diseminación de información técnica. No se trata simplemente de conceder favores con la esperanza de recibirlos después: las actividades del ferrocarril no sólo despiertan las simpatías de las ciudades por las que pasa sino que además contribuyen al crecimiento económico. Los intereses de la compañía ferroviaria y los de las comunidades interaccionan y se alimentan mutuamente.

En el mismo sentido, un banco instaura un servicio de inversiones para beneficio de sus clientes con la esperanza de que éstos tendrán más dinero que ingresar en el banco. O una joyería crea un departamento de seguros para asegurar las joyas que vende y conseguir de este modo que el comprador se sienta más seguro al comprar joyas. O una panificadora pone en marcha un servicio de información que sugiere recetas con pan para alentar así nuevos usos para el pan en casa.

Las ideas de la nueva propaganda se formulan con arreglo a sólidos principios psicológicos que se basan en el mejor de los intereses personales.

A lo largo de estos capítulos he intentado explicar el lugar que corresponde a la propaganda en el seno de la vida estadounidense moderna y algo de los métodos con los que opera: he intentado precisar el porqué, el qué, el quién y el cómo del gobierno invisible que dicta nuestros pensamientos, dirige nuestros sentimientos y controla nuestras acciones. En los capítulos siguientes intentaré mostrar cómo funciona la propaganda en sectores específicos de la

actividad de grupos y propondré algunos de los caminos que puede tomar en el futuro.

5

Los negocios y el público

LA RELACIÓN ENTRE el mundo de los negocios y el público se ha estrechado en las últimas décadas. Hoy en día, el público se está convirtiendo en socio de las empresas. Son varias las causas que podrían explicar esta situación, algunas de orden económico, otras se deben al creciente interés y comprensión de los negocios por parte de la gente. Las empresas se percatan de que su relación con el público no se limita a la producción y venta de un determinado producto, sino que esta relación incluye también la venta de sí mismas y de todo aquello que representan en la mente del público.

Hace veinte o veinticinco años, las empresas pretendían llevar sus asuntos sin tener en cuenta al público. El saldo de aquella política fue una época de escándalos, durante la cual se atribuyeron, con justicia o sin ella, múltiples pecados a la búsqueda del propio interés. Frente a una conciencia pública enardecida, las grandes empresas se vieron obligadas a dar un paso atrás y aceptar que sus negocios sí eran asunto de la gente. Si hoy en día las grandes empresas pretendieran retorcerle el pescuezo al público, se produciría una reacción parecida a la de veinte años atrás y la gente se rebelaría e intentaría hacer lo propio con las grandes empresas apoyando leyes restrictivas. Las empresas son conscientes de la toma de conciencia del público. Que se haya producido esa toma de conciencia mutua ha permitido una cooperación sana entre la empresa y el público.

Otra causa que puede explicar esta relación creciente estriba, sin lugar a dudas, en los distintos fenómenos surgidos de la producción en serie. Ésta sólo resulta rentable si se puede mantener su ritmo, en otras palabras, si se logra vender el producto en cantidades estables o crecientes. En consecuencia, si a principios del siglo XIX la demanda creaba la oferta en el seno de un sistema de producción dominado por la artesanía o la producción a pequeña

escala, hoy en día la oferta no puede quedarse de brazos cruzados y debe intentar crear la demanda correspondiente. Una sola fábrica, con el potencial necesario para abastecer a un continente entero con su producto característico, no puede permitirse esperar a que el público se lo pida; debe mantenerse en contacto permanente con el gran público mediante los anuncios y la propaganda para asegurarse la demanda constante imprescindible para rentabilizar unas instalaciones tan costosas. Ello supone un sistema de distribución infinitamente más complejo que el de antaño. Producir consumidores, ése es el nuevo problema. No me basta con conocer mi negocio —la producción de un producto en particular—, debo comprender también la estructura, la personalidad y los prejuicios de un público potencialmente universal.

Cabe hallar otra razón en la mejora de la técnica publicitaria, tanto en lo que hace al tamaño del público al que se dirige mediante la palabra impresa como a los métodos de los que se sirve. El crecimiento de los periódicos y las revistas, cuyas tiradas superan ya el millón de ejemplares, y el arte de la publicidad moderna, que sabe cómo lograr que un mensaje sea atractivo y persuasivo, han situado al empresario en una relación personal con un público enorme y diverso.

Otro fenómeno moderno que influye sobre las políticas generales de las grandes empresas consiste en la competencia entre varias marcas y el resto de la industria a la que éstas pertenecen. Otra clase de competencia se da entre sectores industriales enteros que rivalizan por el dinero del consumidor. Cuando, por ejemplo, un fabricante de jabón afirma que su producto rejuvenece, es obvio que se propone cambiar la opinión del público acerca del jabón en general, pretensión ésta de la máxima importancia para esa industria en su conjunto. O cuando la industria del mueble metálico trata de convencer al público de que es preferible que gaste su dinero en muebles de metal a gastarlo en muebles de madera, no cabe duda de que se propone cambiar el gusto y los valores de una generación entera. En ambos casos, la empresa pretende inyectarse en las vidas y costumbres de millones de personas.

También en un sentido más inmediato las empresas dependen cada día más de la opinión pública. El volumen creciente y la distribución cada vez más amplia de la riqueza en Estados Unidos permiten que miles de personas inviertan en participaciones industriales. La salida a bolsa o la emisión de bonos que una empresa en expansión debe realizar si quiere alcanzar el éxito sólo pueden efectuarse si la firma entiende cómo granjearse la confianza y la simpatía del público en general. La empresa debe expresarse y hacer pública

toda su existencia corporativa a fin de que el público la entienda y la acepte. Debe escenificar su personalidad e interpretar como un actor sus objetivos en cualquier lugar en el que éstos coincidan con la comunidad (o país) del que forma parte.

Una corporación petrolera que entienda de verdad las intrincadas relaciones que mantiene con el público ofrecerá un buen petróleo pero también una política laboral intachable. Un banco deberá hacer gala de una dirección irreprochable y conservadora no menos que de unos cajeros honrados tanto en su vida pública como privada. Una tienda especializada en ropa de caballeros a la moda expresará mediante su arquitectura la autenticidad de los bienes que vende. Una panadería tratará de impresionar a su clientela con la higiene observada en el proceso productivo envolviendo las barras de pan en papel a prueba de polvo y abriendo de par en par la fábrica a las miradas del público, pero también con la limpieza y el atractivo de sus camionetas de reparto. Una empresa de la construcción procurará que el público sepa que sus edificios son resistentes y seguros tanto como que sus empleados reciben compensaciones cuando sufren algún accidente laboral. Dondequiera que una empresa afecta la conciencia del público, debe procurar revestir sus relaciones públicas con aquel matiz particular que se compadece con los objetivos que se ha propuesto.

Al igual que el jefe de producción, quien debe conocer cualquier elemento o detalle relativo a los materiales con los que trabaja, la persona a cargo de las relaciones públicas de una empresa debe estar familiarizada con la estructura, los prejuicios y los antojos del público general, y debe lidiar los problemas que se le presenten con el máximo celo. El público tiene sus propios valores, exigencias y hábitos. Puedes modificarlos, pero ni se te ocurra intentar llevarle la contraria. No puedes convencer a una generación entera de mujeres de que se pongan faldas largas, pero quizá sí logres convencerlas de que se vistan con vestidos de cola para las cenas de gala con la ayuda de los líderes de la moda. El público no es una masa amorfa que pueda moldearse a voluntad o a la que se pueda imponer órdenes. El público y las empresas poseen sendas personalidades propias cuyas relaciones recíprocas deben estar presididas por la concordia. Los conflictos y las sospechas perjudican a público y negocios por igual. La empresa moderna debe estudiar en qué términos puede darse una relación amistosa y mutuamente beneficiosa. Debe saber explicarse al público, debe explicar qué se propone y cuáles son sus objetivos con palabras que el público pueda comprender y acepte de buen grado.

La empresa no acepta sin rechistar los designios del público. Pero tampoco debería creer que puede dictar los comportamientos del público. Si bien es cierto que éste tiene que agradecer los grandes beneficios económicos que ofrecen las empresas merced a la producción en serie y al *marketing* científico, no lo es menos que la empresa debe agradecer que el público desarrolle un sistema de valores con distinciones cada vez más precisas y procurar entender sus demandas y saber satisfacerlas. La relación entre la empresa y el público sólo será saludable si se basa en un toma y daca.

La necesidad de un campo especializado en las relaciones públicas fue la consecuencia necesaria de esta situación. La empresa llama ahora al asesor en relaciones públicas para pedirle consejo, para que explique sus propósitos al público y que sugiera aquellas modificaciones necesarias que puedan adaptarla a las exigencias del público.

Las modificaciones así recomendadas para ajustar el negocio a sus objetivos y a la demanda pública puede que atañan a las cuestiones más generales de la política empresarial o a los detalles aparentemente más triviales de la producción. Puede que en cierta ocasión sea necesario transformar íntegramente las líneas de productos para adaptarlas a una demanda pública cambiante. En otra ocasión quizá se descubra que el problema estriba en algo tan nimio como el uniforme de los dependientes. Una joyería puede quejarse de que su clientela se está reduciendo a las clases más altas porque tiene fama de vender artículos muy caros: en este caso, el asesor en relaciones públicas puede proponer poner en el escaparate artículos de precio medio, incluso si ello acarrea pérdidas, no porque la firma desee dar preferencia a un comercio de precios medios, sino porque de cada cien compradores de estos artículos que se consigan hoy, cierto porcentaje habrá alcanzado una posición desahogada dentro de diez años. Unos grandes almacenes que se propongan entrar en el negocio de las clases altas puede que se vean obligados a emplear a licenciados universitarios como dependientes y contratar a artistas modernos reconocidos para que diseñen los escaparates o exposiciones temporales. Un banco puede sentir la necesidad de abrir una sucursal en la Quinta avenida no porque la cifra de negocio en esa calle de Nueva York justifique los gastos sino porque una bonita sucursal en la Quinta avenida expresa perfectamente aquella clase de llamada de atención que se quiere dirigir a los futuros clientes y, en este sentido, quizá sea tan importante que el portero sea educado o que el suelo esté siempre limpio como que el director de la sucursal sea un buen conocedor de los mercados financieros. Y sin embargo los efectos positivos de esta sucursal pueden quedar en agua de

borrajas si se descubre que la esposa del presidente del banco se ha visto implicada en algún escándalo.

La gran empresa estudia cada movimiento que pueda expresar su auténtica personalidad. Sirviéndose de cualquier medio al efecto —con el mensaje comercial directo o la alusión estética más sutil—, procura trasladar al público la calidad de los bienes que tiene que ofertar. Una tienda que pretenda alcanzar un gran volumen de ventas en artículos baratos pregonará sus precios un día sí y otro también concentrando todo su mensaje en los medios que pone al alcance del comprador para que ahorre dinero. Pero una tienda que busque un amplio margen de beneficios en ventas de un solo artículo intentará asociar su imagen con valores como la distinción o la elegancia, ya sea con una exposición de maestros antiguos o mediante la actividad social de la esposa del propietario.

Las actividades de relaciones públicas de una empresa no pueden convertirse en un manto protector que oculte sus verdaderos propósitos. Además de inmoral será un mal negocio poner en el escaparate unos pocos artículos de alta calidad si el producto que se vende es en realidad de calidad media o baja, pues la impresión general que se da es falsa. Una política de relaciones públicas intachable no se permitirá el empleo de afirmaciones exageradas o fraudulentas para congregar a toda la concurrencia, sino que procurará escenificar el negocio vívidamente y sin faltar a la verdad a través de cualquier camino que conduzca a la opinión pública. La compañía ferroviaria New York Central intentó durante décadas llamar la atención del público no sólo apelando a la velocidad y seguridad de sus trenes sino también a su elegancia y comodidad. No en vano, la corporación halló su más perfecta encarnación ante el gran público en la figura de un caballero tan encantador y zalamero como Chauncey M. Depew[10]: un escaparate ideal para semejante empresa.

Si bien es cierto que las recomendaciones del asesor en relaciones públicas pueden variar infinitamente en función de las circunstancias particulares, no lo es menos que su plan general de trabajo puede resumirse en dos conceptos que podría denominar *interpretación continua y dramatización mediante el subrayado*. Ambos pueden ponerse en práctica alternativa o simultáneamente.

La interpretación continua puede lograrse intentando controlar cualquier aproximación a la mente pública de suerte que la gente reciba la impresión deseada, a menudo sin percatarse de ello. El subrayado, por su parte, captura vívidamente la atención del público y la fija en algún detalle o aspecto que

sea emblemático de la empresa en su conjunto. Cuando una gran inmobiliaria está construyendo un rascacielos de oficinas procura que supere en dos metros al rascacielos más alto construido hasta la fecha; en eso consiste la escenificación.

Sólo podrá decidirse cuál de los métodos es el indicado o si los dos deben aplicarse simultáneamente tras un estudio completo de los objetivos y las posibilidades específicas.

Otro ejemplo interesante de cómo llamar la atención del público sobre las virtudes de un producto lo encontramos en el caso de la gelatina. El Instituto Mellon para la investigación industrial probó sus beneficios como digestivo y suplemento del valor nutricional de la leche. Se sugirió que la mejor manera de seguir investigando y probar los beneficios de la gelatina era que algunos hospitales y sistemas escolares la usaran, y así se hizo. Los resultados positivos de las pruebas se transmitieron a otros investigadores destacados en la especialidad, quienes, acto seguido y sometiéndose a ese liderazgo de grupo, comenzaron a emplear, la gelatina con los mismos fines científicos que parecían indiscutibles según las investigaciones llevadas a cabo por el Instituto Mellon. La idea empezó a cobrar fuerza.

La gran empresa tiende a hacerse más grande. Merced a las fusiones y los monopolios el número de personas con las que entra en contacto directo no deja de crecer. Ello acarrea la intensificación y multiplicación de las relaciones públicas de las empresas.

Son muchos los tipos de responsabilidad. Hay una responsabilidad para con los accionistas —puede que cinco personas o puede que quinientas mil—, quienes han confiado su dinero a la empresa y tienen el derecho de saber qué uso se le está dando. Una empresa que sea plenamente consciente de su responsabilidad para con sus accionistas les enviará frecuentes cartas exhortándoles a utilizar el producto en el que han invertido su dinero y a que se sirvan de su influencia para promover sus ventas. Asimismo, tiene una responsabilidad contraída con el distribuidor. Ésta puede expresarse invitándole a visitar la fábrica matriz, corriendo los gastos a cuenta de la empresa. También es responsable ante la industria en su totalidad, por lo que la empresa debe renunciar a incrementar sus ventas con anuncios exagerados y deshonestos. Tiene una responsabilidad con el vendedor minorista y se hará cargo de que el representante de sus productos exprese bien la calidad del producto que debe vender. Existe una responsabilidad hacia el consumidor, a quien impresionará favorablemente una fábrica limpia y bien administrada, que reciba a los consumidores con las puertas abiertas. Y el público en

general, al margen de su función como consumidor en potencia, verá alterada su actitud hacia la empresa por lo que pueda saber acerca de sus movimientos financieros, su política laboral o sobre las condiciones de habitabilidad de las casas donde viven sus empleados. Por trivial que pueda parecer, no hay detalle que no influya en el público en sentido favorable o desfavorable. La personalidad del presidente puede revestir importancia, pues quizá escenifica la empresa en su conjunto a ojos de la mente pública. Quizá sea muy importante saber a qué obras benéficas contribuye y en qué organizaciones cívicas tiene un cargo. Si es un líder de la industria, puede que el público pida que lo sea también de la comunidad.

El hombre de negocios se ha convertido en un miembro responsable del grupo social. No se trata de dedicarse al chalaneo o de crear una ficción pintoresca para mejor consumo del público. Se trata simplemente de hallar las maneras apropiadas de expresar la personalidad que se pretende escenificar. Algunos hombres de negocios no encontrarán mejor asesor en relaciones públicas que a sí mismos. Pero en la mayoría de casos el conocimiento de la mente pública y de las maneras en que ésta reaccionará ante un reclamo constituye una función especializada que debe asumir un profesional experimentado.

Es mi opinión que la gran empresa es cada día más consciente de ello. Cada vez sabe sacar mejor provecho de los servicios del especialista en relaciones públicas (sea cual sea el título que se le confiere). Y estoy convencido de que a medida que las grandes empresas vayan creciendo, también lo hará la necesidad de personas que sepan manipular con maestría los innumerables contactos de la empresa con el público.

A menudo, las relaciones públicas recaen en manos de un especialista ajeno a la empresa, en lugar de serles confiadas a un empleado de la compañía. Ello puede deberse a que la aproximación correcta a un problema quizá sea indirecta. Por ejemplo, cuando los productores de maletas intentaron hallar la solución a algunos de sus problemas con una política de relaciones públicas, se dieron cuenta de que la actitud de las compañías ferroviarias, las empresas navieras y las compañías ferroviarias de titularidad pública de otros países constituía un factor importante en la gestión de los equipajes.

Si se puede formar a una compañía ferroviaria y a un maletero para que aprendan, en beneficio propio, a gestionar los equipajes con mayor facilidad y prontitud, ocasionando menos daños a los equipajes y menos molestias a los pasajeros; si la compañía naviera relaja, en beneficio propio, las restricciones

de equipaje; si el gobierno extranjero hace lo propio con las tasas aplicadas sobre el equipaje y el transporte para fomentar el turismo; entonces los fabricantes de maletas se verán beneficiados.

Los fabricantes vieron que si querían incrementar sus ventas debían arrimar estas y otras fuerzas a su sardina. De ahí que la campaña de relaciones públicas no se dirigiera al público, que era el consumidor final, sino a los elementos que hemos mencionado.

Asimismo, si el fabricante de maletas logra educar al público en general y enseñarle qué ropa debe ponerse cuando se va de viaje y en qué momento debe hacerlo, puede que esté contribuyendo al aumento de las ventas de ropa de hombre y de mujer, pero al mismo tiempo es posible que vea incrementadas sus ventas de maletas.

En la medida en que va a las causas básicas, la propaganda muy a menudo puede hallar su máxima efectividad a través de sus métodos de introducción. Se puede dirimir una campaña contra unos cosméticos perjudiciales para la salud empuñando la defensa de un retorno a la esponja y al jabón natural, un combate que, como es lógico, asumirán como propio las autoridades de salud de todo el país, las cuales llamarán al regreso a la práctica saludable y utilísima de la esponja y la pastilla de jabón, en detrimento de los cosméticos.

A menudo el desarrollo de la opinión pública en favor de una causa o línea de acción constructiva desde un punto de vista social puede ser consecuencia del deseo por parte del propagandista de poner coto al problema que pretende resolver y que la causa constructiva podría solventar. De actuar así, el propagandista está desempeñando una función social en todos los sentidos.

Encontramos una política de relaciones públicas igualmente impecable en el caso de un fabricante de zapatos que confeccionaba el calzado de servicio de policías, bomberos, carteros y hombres con empleos análogos. Se percató de que si lograba que el público aceptase la idea de que en esos empleos también se debía ir bien calzado, vendería más zapatos y mejoraría la eficacia de esos trabajadores.

Como parte de su negocio abrió un gabinete especializado en la protección de los pies. El gabinete diseminó información científica precisa sobre cómo mejorar el cuidado de los pies, principios que el fabricante había incorporado a la confección del calzado. De este modo logró que las administraciones públicas, jefes de policía y jefes de bomberos, entre otros responsables que se interesaron por el bienestar y la comodidad de sus empleados, fomentaran tanto las ideas que el producto representaba como el

producto en sí, con el efecto consiguiente de que sus zapatos empezaron a venderse mejor. La aplicación de este principio, a saber, descubrir el denominador común entre el interés del objeto que se vende y la simpatía del público, se puede refinar hasta el infinito.

«Poco importa de cuánto capital puedas disponer, o si los impuestos que pagas son más o menos justos, o si las condiciones de servicio son más o menos adecuadas… Si no cuentas con el respaldo de la simpatía de la opinión pública, estás condenado al fracaso». He aquí la opinión de Samuel Insull, uno de los más destacados magnates del ferrocarril. Y el finado juez Gary[11], de la corporación estadounidense del acero, abundaba sobre la misma idea cuando afirmó: «En cuanto logras la simpatía del público general, puedes embarcarte en los trabajos necesarios para la expansión. Son muchos los que a menudo pretenden obviar este elemento intangible y difuso. Pero de ese modo se encaminan hacia la destrucción».

La opinión pública ya no se siente inclinada como antaño a mostrarse contraria a las grandes fusiones empresariales. Le disgusta la censura ejercida sobre los negocios por parte de la Comisión Federal de Comercio. Puso fin a las leyes antimonopolio cuando entendió que éstas entorpecen el crecimiento económico. Respalda los grandes monopolios y las fusiones que hace apenas diez años vilipendiaba. El gobierno permite hoy en día los conglomerados de productores y distribuidores, tal y como se desprende de las fusiones entre compañías ferroviarias u otros servicios de interés público, porque en una democracia representativa los gobiernos reflejan la opinión pública y ésta es favorable al crecimiento de empresas industriales gigantescas. En opinión de los millones de pequeños inversores, las fusiones y los monopolios son gigantes bondadosos y no ogros, por el recorte en costes que han efectuado, sobre todo como consecuencia de la producción en serie, y del que los consumidores también han podido beneficiarse.

En gran medida, todo ello se debe al uso deliberado de la propaganda en todos los sentidos. No se debe solamente a la modificación de la opinión pública, práctica habitual de los gobiernos en tiempos de guerra, sino a menudo a los cambios operados en la misma empresa. Una empresa cementera quizá colabore gratuitamente con las empresas a cargo de la construcción de carreteras financiando laboratorios experimentales para así poder garantizar unas carreteras de la máxima calidad para el público. Una compañía de gas financia una escuela de cocina gratuita.

Pero sería imprudente e insensato dar por sentado que, puesto que el público se ha puesto del lado de las compañías, permanecerá siempre ahí. No

fue sino en tiempos recientes que el profesor W. Z. Ripley[12], de la Universidad de Harvard, una de las autoridades más destacadas del país en organización y práctica empresariales, expuso algunos aspectos de la gran empresa que podrían minar la confianza pública en las grandes corporaciones. Señaló que la supuesta fuerza electoral de los accionistas a menudo resulta ilusoria, que los estados contables anuales son a veces tan breves y sucintos que al hombre de a pie no pueden menos que parecerle patrañas redomadas, que la extensión del sistema de acciones sin derecho a voto a menudo deja el control de las corporaciones y de sus finanzas en manos de una camarilla de accionistas; y que algunas corporaciones se niegan a proporcionar una información suficiente que permita al público conocer la situación real de la empresa.

Es más, por muy bien dispuesto que esté el público hacia las grandes empresas en general, las empresas que prestan servicios públicos representan un blanco fácil para el descontento de la gente y deben conservar su simpatía con el máximo cuidado y vigilancia. Estas y otras corporaciones de carácter semipúblico nunca podrán bajar la guardia porque de recrudecerse los ataques que mencionaba el profesor Ripley y, en opinión del público, ser éstos merecidos, tendrán que vérselas con peticiones de rescate al gobierno de la nación y a las autoridades municipales, a menos que cambie la situación y procuren conservar el contacto con el público en todos los flancos de su existencia corporativa.

El asesor en relaciones públicas debería ser capaz de prever estas tendencias de la opinión pública y ofrecer las recomendaciones pertinentes para soslayarlas, ya sea convenciendo a la gente de que sus miedos o prejuicios carecen de fundamento o bien, en ciertos casos, modificando la acción del cliente hasta eliminar la causa de descontento. En este sentido, puede sondearse la opinión pública y descubrir los puntos de descontento irreductible. Así, podrán desvelarse los aspectos de la situación a los que cabe hallar una explicación lógica, en qué medida las críticas y los prejuicios responden a una reacción emocional conocida y qué factores son imputables a lugares comunes. En cada caso el asesor, tras estudiar todas las opciones, recomendará una acción o una modificación de la política empresarial para que se produzca el reajuste.

Mientras que la nacionalización a menudo no es más que una posibilidad más o menos remota, la propiedad pública de las grandes empresas a través de la creciente inversión pública en bonos y acciones se está convirtiendo en una realidad. Desde este punto de vista, la importancia de las relaciones públicas

debe juzgarse por el hecho de que prácticamente todas las corporaciones prósperas esperan el momento en el que puedan ampliar sus operaciones y lanzar nuevas emisiones de bonos y acciones. El éxito de estas emisiones depende del historial general de la empresa en el mundo de los negocios, así como de la simpatía que ésta sea capaz de granjearse entre el público en general. Cuando el fabricante de fonógrafos Victor Talking Machine Company salió a bolsa, se vendieron acciones valoradas en millones de dólares de la noche a la mañana. Por otra parte, existen ciertas compañías que, pese a hacer gala de unas finanzas impecables y ser comercialmente prósperas, no podrían lanzar grandes emisiones de acciones en bolsa porque la opinión pública no las conoce o tiene algún prejuicio contra ellas pendiente de análisis.

El éxito de una emisión de bonos y acciones depende en tan gran medida del favor del público que una fusión empresarial tanto puede fraguarse como resultar fallida como consecuencia de la aceptación pública que se creó para lograrla. Una fusión puede generar grandes cantidades de nuevos recursos y podemos afirmar sin temor a equivocarnos que tales recursos, que a veces se cifran en millones de dólares para una sola operación, se han creado mediante la manipulación experta de la opinión pública. Debo insistir una vez más en que no estoy hablando del valor artificial que pueden alcanzar las acciones de una empresa mediante la propaganda deshonesta o la manipulación de su cotización, sino del valor económico real que se obtiene cuando una empresa industrial consigue la aceptación genuina del público y, además, que éste se convierta en un socio real.

El crecimiento de las grandes empresas es tan vertiginoso que en algunas ramas de la industria el accionariado es más internacional que nacional. Si queremos financiar la industria y el comercio modernos será necesario llegar a grupos de gente cada vez más grandes. Los estadounidenses han adquirido títulos industriales extranjeros valorados en miles de millones de dólares desde que terminó la guerra, y se estima que los europeos poseen participaciones industriales en nuestras empresas cifradas entre los mil y los dos mil millones de dólares. En ambos casos, se tiene que conseguir la aceptación pública para la emisión de acciones y para la empresa que la impulsa.

Los préstamos públicos, sean estatales o municipales, a países extranjeros dependen de la buena voluntad que esos países han sido capaces de despertar dentro de nuestras fronteras. Una emisión de deuda de un país de Europa oriental no está resultando todo lo bien que se esperaba sobre todo porque el

comportamiento de los miembros de la familia en el poder no es del agrado del ciudadano estadounidense. Pero otros países no encuentran dificultades en colocar sus emisiones porque el público ya está convencido de la prosperidad de esas naciones y de la estabilidad de sus gobiernos.

Las nuevas técnicas del asesor en relaciones públicas están resultando de la máxima utilidad para la empresa porque, al complementar a la publicidad y los publicistas honrados, contribuyen a desterrar los anuncios exagerados y rimbombantes de la competencia desleal sin más arma que la verdad transmitida al público por canales distintos de la publicidad. Cuando dos competidores en un mismo terreno rivalizan con este tipo de publicidad se está haciendo un flaco favor a la industria. Tanto es así que el público puede perder la confianza en ese sector industrial entero. La única manera de combatir métodos tan desleales es que los miembros leales de la industria se sirvan de la propaganda para sacar a la luz la verdad esencial de la situación.

Consideremos, por ejemplo, el caso de los dentífricos. He aquí un campo altamente competitivo en el que la aceptación pública de un producto en detrimento de otro puede descansar en valores indiscutiblemente inherentes. Y sin embargo, ¿qué ocurrió en este campo?

Un gran fabricante afirmó que su pasta de dientes tenía unas propiedades que ninguna otra inventada hasta la fecha hubiese soñado. El fabricante rival se vio en el dilema de tener que exagerar las ya de por sí exageradas virtudes de su producto o permitir que las exageraciones de su rival le birlasen los mercados. Ante el dilema, optó por recurrir al arma de la propaganda, la cual, a través de varios canales de aproximación al público —las clínicas dentales, las escuelas, los clubes femeninos, las facultades de medicina, las revistas dentales e incluso la prensa diaria— pudo sacar a la luz eficazmente la verdad sobre las propiedades de la pasta de dientes. Ello tuvo como efecto, desde luego, que la pasta de dientes anunciada honestamente llegase de nuevo a su público real.

La propaganda constituye un arma poderosa para enfrentarse a la publicidad desleal. Nunca había sido tan caro lograr una publicidad efectiva. Años atrás, cuando el país era más pequeño y no existía una maquinaria publicitaria gigantesca, resultaba más sencillo conseguir que un producto gozara del reconocimiento de todo el país. Un ejército de representantes comerciales podían convencer a los minoristas con unos pocos cigarros puros y un repertorio de anécdotas divertidas para mostrar y recomendar sus artículos a escala nacional. Hoy en día, una pequeña empresa puede naufragar a menos que encuentre medios adecuados y relativamente asequibles de

publicitar las virtudes especiales de su producto, mientras que las empresas más grandes han tratado de allanar el camino mediante la publicidad cooperativa, que permite que unas asociaciones de empresas compitan con otras.

La publicidad masiva ha originado nuevas formas de competencia. Tan vieja como la vida económica en sí, es desde luego la competencia entre productos rivales de una misma línea. En los últimos años se ha hablado mucho acerca de la nueva competencia —lo hemos discutido en el capítulo anterior— entre un grupo de productos y otro. Piedra y madera compiten en el mercado de la construcción, el linóleo contra la moqueta, las naranjas contra las manzanas, el estaño contra el asbesto en la construcción de tejados.

El señor O. H. Cheney, vicepresidente de la compañía American Exchange and Irvine Trust, con sede en Nueva York, describió con humor este tipo de competencia en un discurso ante el foro de directores de empresas de Chicago:

> ¿Representa usted el sector de la sombrerería de damas? —preguntó el señor Cheney—. El hombre que se sienta a su lado quizá trabaja para la industria peletera y si promociona la moda de los grandes cuellos de piel para los abrigos de señora quizá termine arruinando el negocio sombrerero, ya que obligará a las mujeres a tocarse con sombreritos baratos. Puede que le interesen las posaderas del bello sexo, es decir, quizá represente usted la industria de la lencería. Pues encontrará dos aguerridos rivales dispuestos a batirse a muerte, es decir, a gastarse millones en la batalla por la gloria de esas posaderas: la industria peletera, que se ha visto perjudicada por la moda de los zapatos sin tacón, y la industria textil, que añora viejos tiempos gloriosos cuando una falda era una falda.
>
> Si usted representa el negocio de la calefacción y la fontanería, no puede ser más que el enemigo jurado de la industria textil, porque unos hogares menos fríos entrañan ropa más ligera. Si representa a los impresores, ¿cómo puede darle un apretón de manos a ese señor que trabaja para los equipos de radio?
>
> Éstas no son más que formas obvias de lo que he llamado la nueva competencia. La vieja se dirimía entre miembros de una misma organización comercial. Un estadio de la nueva competencia es el que se da entre las propias asociaciones comerciales, entre ustedes, caballeros, que representan a estas industrias. Una nueva forma de competencia se da entre productos en liza que se utilizan alternativamente para el mismo fin. Una nueva forma de competencia entre industrias se da entre aquéllas sin relación aparente que tienen una influencia mutua o entre aquéllas que compiten por los dólares del consumidor, y eso significa prácticamente todas.
>
> La competencia entre artículos es, desde luego, la más espectacular de todas. Es la que parece haber seducido, por encima del resto, la imaginación del país sobre las empresas. Cada vez más hombres de negocios están empezando a percatarse de lo que la competencia entre artículos significa para ellos. Cada vez más acuden a sus asociaciones comerciales en busca de ayuda, pues la competencia entre artículos no se puede librar en solitario.
>
> Considérese, por ejemplo, la gran batalla por la mesa del comedor. Tres veces al día cada mesa de comedor del país se convierte en el escenario de una batalla sin cuartel que forma parte de esta guerra de la nueva competencia. ¿Comemos ciruelas para desayunar? ¡No!, exclaman los aguerridos productores de naranjas y las filas repletas de la industria conservera de pina en almíbar. ¿Debemos comer col fermentada? ¿Y por qué no aceitunas verdes?, es la respuesta de

los españoles. «Coma macarrones en vez de patatas», dice un anunciante, ¿peto acaso los productores de patatas no recogerán el guante?

Los doctores y los dietistas nos dicen que un hombre trabajador cualquiera necesita entre dos mil y tres mil calorías de comida al día. Me figuro que un banquero necesita unas cuantas menos. ¿Pero qué se supone que tengo que hacer? Los productores de fruta, los agricultores del trigo, las empresas cárnicas, los productores de leche, los pescadores, todos quieren que coma más y más de sus productos y destinan millones de dólares cada año a convencerme. ¿Voy a comer hasta caer rendido? ¿O voy a dejarme convencer por el doctor y permitir que el granjero, la cárnica y el carnicero se arruinen? ¿Voy a equilibrar mi dieta en función de las cuotas de publicidad que se reserva cada productor? ¿O voy a equilibrar mi dieta científicamente y permitir que quienes producen por encima de la demanda terminen en la bancarrota? La nueva competencia es quizá más afilada en la industria alimentaria porque existen limitaciones bien reales a lo que podemos consumir; aunque aumenten nuestros ingresos y nuestro nivel de vida no podremos comer más de que lo que podemos comer.

Creo que la competencia que nos deparará el futuro no sólo se limitará a la competencia publicitaria entre productos particulares o entre grandes asociaciones, sino que, además, se dirimirá en el terreno de la propaganda. El empresario y el publicista saben bien que, cuando se trata de llegar al público, no pueden renunciar por completo a los métodos extravagantes de un P. T. Barnum. Un ejemplo magnífico de la utilización de este tipo de reclamo fue la campaña radiofónica a escala nacional diseñada por George Harrison Phelps, quien anunció el lanzamiento del coche Victory Six de Dodge.

Se estima que varios millones de personas escucharon aquel programa a través de alguna de las cuarenta y siete emisoras que lo retransmitieron. Los gastos superaron los sesenta mil dólares. Los preparativos incluyeron una conexión telefónica adicional de más de veinte mil millas de cable y transmisiones desde Los Angeles, Chicago, Detroit, Nueva Orleans y Nueva York. Al Johnson hizo su parte desde Nueva Orleans, Will Rogers la suya desde Beverly Hills, Fred y Dorothy Stone hicieron lo propio en Chicago y Paul Whitheman en Nueva York; en total, los honorarios de los artistas ascendieron a veinticinco mil dólares. Se incluyó además un discurso de cuatro minutos a cargo del presidente de Hermanos Dodge en el que anunciaba el lanzamiento del coche, lo que le permitió acceder durante cuatro minutos a una audiencia calculada de unos treinta millones de estadounidenses; sin duda, nunca hasta la fecha tantas personas habían prestado su atención a un producto comercial al mismo tiempo. Era un mensaje espolvoreado con azúcar.

Los técnicos de ventas actuales objetarán: «Lo que afirma usted acerca de este método para llamar la atención es verdad. Pero supone un incremento en los costes necesarios para hacer llegar el mensaje del fabricante. La tendencia actual tiene que ser a reducir los costes (por ejemplo, eliminando las primas)

y concentrarse en aprovechar al máximo el dinero destinado a la publicidad. Si contratas a una soprano como Amelita Galli-Curci para que cante las bondades de tu bacon, los costes del producto se verán incrementados en la suma de sus enormes honorarios. Su voz no añade nada al producto pero sí a su coste».

No cabe duda. Pero cualquier reclamo comercial exige que se gaste el dinero suficiente para conseguir que el reclamo tenga atractivo. El anunciante en prensa incrementa los costes de su mensaje con el empleo de fotografías o logrando el respaldo de personajes ilustres.

Existe otra dificultad, surgida en el proceso por el cual las empresas grandes lo son cada vez más, que reclama nuevas maneras de entrar en contacto con el público. La producción en serie permite obtener un producto estandarizado cuyo coste tiende a disminuir en función del número de unidades vendidas. Si abaratar los precios constituye el único argumento para competir con los productos rivales, cuya producción es semejante, el resultado será una guerra despiadada que sólo puede terminar con la desaparición del margen de beneficio y de todo incentivo de la industria.

La única escapatoria a este dilema consiste en que el fabricante consiga desarrollar para su producto un atractivo comercial distinto del precio, conferir al producto, a ojos del público, algún otro atractivo, una idea que lo modifique ligeramente, algún matiz de originalidad que lo distinga de los productos en la misma línea. Así, un fabricante de máquinas de escribir pinta sus productos con alegres colores. Esta forma especial de reclamo puede popularizarse mediante la manipulación de aquellos principios con los que está familiarizado el propagandista: el gregarismo, la obediencia a la autoridad, la emulación y otros semejantes. No es difícil conseguir que un elemento menor cobre importancia económica situándolo en la conciencia pública como una cuestión de estilo. Las grandes empresas siempre dejan algún resquicio a los pequeños negocios. Al lado de unos grandes almacenes puede encontrar su lugar una pequeña tienda especializada a la que le vaya muy bien.

Fue un propagandista quien se ocupó del problema de volver a poner de moda los grandes sombreros. La industria de la sombrerería para damas corría peligro hace un par de años por el predominio de los sombreros sencillos de fieltro, que estaban arrinconando cualquier otro tipo de sombrero u ornamento. Se descubrió que los sombreros se podían clasificar más o menos en seis tipos. También se llegó a la conclusión de que eran cuatro los grupos a los que se podía recurrir para cambiar las modas en el terreno de la

sombrerería: los famosos, los directores y articulistas de las revistas de modas, el artista que sienta cátedra en materia de estilo y las modelos hermosas. El problema consistía entonces en reunir a esos cuatro grupos frente a una audiencia compuesta por compradoras de sombreros.

Se formó un jurado de artistas destacados con el cometido de elegir a las seis muchachas más bonitas de Nueva York. Cada una de las elegidas desfilaría con el sombrero más bonito de la clasificación de seis tipos en el transcurso de una fiesta de la moda que se celebraría en un hotel de lujo.

Se formó también un jurado de distinguidas mujeres que de buen grado contribuyeron al proyecto prestando la autoridad de sus nombres porque compartían el mismo interés por el desarrollo de la industria del país. Se formó otro jurado de estilo, integrado por directores de revistas de moda y otras destacadas autoridades del mundo de las pasarelas que con placer brindaron su apoyo a la idea. Las muchachas, tocadas con sus bonitos sombreros y vestidos, desfilaron ante un público que reflejaba fielmente la diversidad del sector.

Las noticias sobre el acontecimiento alteraron los hábitos de compra no sólo de los presentes sino también de las mujeres de todo el país. La noticia corrió de boca en boca hasta llegar a las consumidoras a través de los periódicos y los anuncios colgados en sus sombrererías favoritas. Los fabricantes de sombreros asaltaron por todos los flancos a la consumidora. Uno de ellos afirmó que si antes del espectáculo no había vendido ni una sola pamela, después del desfile empezó a venderlas por millares.

A menudo, el asesor en relaciones públicas es reclamado para tomar las riendas en una situación de emergencia. Un rumor falso, por ejemplo, puede ocasionar una pérdida de prestigio y de dinero enorme si no se ataja pronta y efectivamente.

Un incidente como el que se describe en el *American* de Nueva York de 21 de mayo de 1926 nos muestra en qué puede derivar la falta de un buen manejo técnico de las relaciones públicas:

PÉRDIDAS POR VALOR DE UN MILLÓN DE DÓLARES
A CAUSA DE UN RUMOR FALSO SOBRE
LA COTIZACIÓN DE HUDSON

> Las acciones de la compañía Motor Hudson sufrieron graves fluctuaciones sobre las doce del mediodía de ayer y se acumularon unas pérdidas estimadas entre los quinientos mil y el millón de dólares como consecuencia de la amplia difusión de una noticia falsa acerca de los dividendos generados por los títulos de la empresa.
>
> Los directores se encontraron en Detroit a las doce y media, hora de Nueva York, para fijar un dividendo. De forma casi inmediata, se puso en circulación la noticia falsa de que sólo se había declarado un dividendo ordinario.

> A las 12:46, el *ticker* de Dow, Jones and Co. anunció el informe de la sociedad bursátil y su difusión resultó en una nueva caída de su cotización.
>
> Poco después de la una de la tarde, el servicio encargado del *ticker* recibió una nota de prensa oficial según la cual el dividendo había aumentado y se había logrado la autorización para ejecutar una distribución de acciones por un veinte por ciento. Enseguida enviaron las noticias correctas a las cintas y la cotización de Hudson subió más de seis puntos inmediatamente.

Reproducimos a continuación un recorte de prensa de *The Journal of Commerce* del 4 de abril de 1925 porque refiere un ejemplo interesante de cómo atajar un rumor falso:

> NUESTRA CIUDAD RECIBE AL DIRECTOR
> DE LA COMPAÑÍA BEECH-NUT
>
> Bartlett Arkell recibe un merecido homenaje de las comunidades del valle de Mohawk (en exclusiva para *The Journal of Commerce*)
>
> CANAJOHARIE, NUEVA YORK, 3 de abril. Hoy se celebró el «Día de la Beech-Nut» en nuestra ciudad. Los hombres de negocios y prácticamente toda la comunidad de esta región se congregaron para rendir homenaje a Bartlett Arkell, residente en Nueva York y presidente de la compañía Distribuidora Beech-Nut de nuestra ciudad, por su firme negativa a contemplar siquiera como posibilidad la venta de su compañía a otros intereses financieros y mudarse a otro lugar.
>
> Cuando el señor Arkell desmintió públicamente los rumores de que se disponía a vender su compañía a Cereales Postum por diecisiete millones de dólares, venta que habría significado el traslado de la industria desde la ciudad que la vio nacer, lo hizo en términos visiblemente leales a su hogar de juventud, que ha convertido en una próspera comunidad industrial tras treinta años al mando de su empresa, la Beech-Nut Company.
>
> Controla con mano de hierro el negocio y, sin que le temblase el pulso, afirmó que no la vendería mientras viviera «a nadie y a ningún precio», ya que de lo contrario fallaría a sus amigos y a sus trabajadores. Y el Valle de Mohawk decidió en pleno, libremente, que un hombre de su talla merecía un reconocimiento público. De ahí, las celebraciones de hoy.
>
> Más de tres mil personas participaron en los festejos, encabezadas por un comité integrado por el consejero delegado W. J. Roser, B. F. Spraker, H. V. Bush, B. F. Diefendorf y J. H. Cook. Las asociaciones de las cámaras de comercio de Canajoharie y el valle de Mohawk participaron también en el homenaje.

Desde luego, nadie siguió pensando que hubiera algo de verdad en el rumor de que la Beech-Nut estaba en venta. Un desmentido no habría traído aparejada tanta capacidad de convicción.

La diversión es también un negocio, de hecho, uno de los más importantes de América. Fue el negocio del espectáculo —primero el circo y la feria de charlatanes, luego el teatro— el que enseñó los rudimentos de la publicidad a la industria y el comercio. Este último adoptó el chalaneo de la feria de charlatanes. Pero al verse sometido a los rigores de la experiencia práctica,

refino los toscos métodos publicitarios del espectáculo y los adaptó a los fines precisos que pretendía conseguir. El teatro aprendió, a su vez, del mundo de la empresa y refino su publicidad hasta arrumbar los viejos métodos vocingleros.

El actual director de publicidad de una asociación de teatros o de un *trust* de productoras cinematográficas es un hombre de negocios, responsable de la seguridad de decenas o centenares de millones de dólares en capital invertido. No puede permitirse ser un artista del chalaneo o un mercenario aventurero de la publicidad. Debe calar bien a su público y saber modificar sus acciones mediante los métodos que el mundo del espectáculo aprendió de su viejo pupilo, la gran empresa. A medida que el conocimiento público aumenta y mejora el gusto de la gente, la empresa debe estar preparada para salir al encuentro del público.

La empresa actual tiene que tomarle el pulso al público cuantas veces sea necesario. Debe comprender los cambios de la mente pública y debe estar preparada para dar de sí misma una imagen justa y elocuente que pueda llegar a una opinión pública cambiante.

6

Propaganda y liderazgo político

EL GRAN PROBLEMA político de nuestras democracias modernas consiste en conseguir que nuestros líderes ejerzan su liderazgo. El dogma de que la voz del pueblo es la voz de Dios suele convertir a los cargos electos en sirvientes de sus electores privados de voluntad. Sin duda, la esterilidad política de la que se lamentan constantemente algunos críticos estadounidenses se debe en parte a ello.

Ningún sociólogo que se precie puede pensar todavía que la voz del pueblo expresa ideas divinas o particularmente sabias y sublimes. La voz del pueblo da expresión a la mente del pueblo, que a su vez está domeñada por los líderes de grupo en los que cree y por aquellas personas que saben manipular a la opinión pública. Se compone de prejuicios heredados y símbolos, lugares comunes y latiguillos que los líderes de opinión suministran a la gente.

Por fortuna, el político de talento y sincero es capaz de moldear y formar la opinión de la gente sirviéndose de la propaganda como instrumento.

Disraeli prestó voz al dilema cuando afirmó no sin cinismo: «*Debo* obedecer al pueblo. ¿Acaso no soy su líder?». Y podría haber añadido: «*Debo* liderar al pueblo. ¿O acaso no soy su siervo?».

Por desgracia, los métodos de nuestros políticos contemporáneos, cuando corresponde tratar con el público, son tan arcaicos e improductivos como los métodos publicitarios de principios del siglo XX lo serían hoy en día. Si bien es cierto que la política fue el primer sector importante de la vida de este país que se sirvió de la propaganda a gran escala, no lo es menos que ha sido el sector que más ha tardado en modificar sus métodos propagandísticos para adaptarlos a las condiciones cambiantes de la mente pública. La empresa estadounidense recurrió en primer lugar a la política para aprender los

métodos con los que llamar la atención del público. Pero no dejó de mejorarlos en el transcurso de la lucha competitiva, mientras que la política sigue atada a las viejas fórmulas.

La apatía política del votante de a pie, de la que tanto oímos hablar, se debe sin lugar a dudas a que el político no sabe cómo satisfacer las condiciones de la mente pública. No puede escenificarse a sí mismo ni a su candidatura en unos términos que tengan verdadero sentido para el público. Al actuar con arreglo a la falacia de que el líder debe doblegarse servilmente, priva a su campaña de cualquier interés dramático. Un autómata no puede despertar el interés del público. Un líder, un luchador, un dictador, sí que pueden. Sin embargo, la situación política presente obliga a cualquier candidato a un cargo a someterse al voto de las masas, por lo que la única manera de que el líder nato pueda ejercer su liderazgo es recurriendo al uso especializado de la propaganda.

Ya sea que se trate de ganar unas elecciones, dar expresión y popularidad a cuestiones nuevas, o convertir la administración cotidiana de los asuntos públicos en una parte vital de la vida de la comunidad, el uso de la propaganda, cuidadosamente ajustada a la mentalidad de las masas, constituye un complemento esencial de la vida política.

El empresario de éxito de hoy día remeda al político. Ha adoptado los oropeles y el chalaneo de las campañas electorales. Organiza todas las mojigangas. Convoca cenas anuales que son una antología de discursos, banderolas, hinchazón, majestad y pseudo-democracia ligeramente teñida de paternalismo. De vez en cuando reparte honores entre los empleados, al igual que en tiempos clásicos la república recompensaba a los ciudadanos más respetables.

Pero esto no son más que las mojigangas y el redoble de tambores de las grandes empresas, los instrumentos con los que consiguen crear la imagen de servicio prestado al bien común y de honores prodigados en honor de algún particular. Éste no es más que uno de los métodos por medio de los cuales la empresa estimula el fiel entusiasmo de sus directores, trabajadores, accionistas y público consumidor. Es uno de los métodos con los que la gran empresa cumple con su función de producir y vender productos al público. La misión y la contienda de estas empresas se deciden en realidad en el estudio intensivo del público, la fabricación de productos con arreglo a ese estudio y el uso exhaustivo de cualquier medio que permita llegar al público consumidor.

Las campañas políticas de hoy son espectáculos de segunda fila, todo honores, hinchazón, oropeles y discursos. En gran medida, dejan de lado el estudio científico del público y se olvidan tanto de proporcionar al público un partido, un candidato, un programa y una escenificación como de venderle estas ideas y productos.

La política fue el primer gran negocio de Estados Unidos. De ahí que no deje de resultar irónico que el mundo de los negocios haya sido un alumno aventajado de la política pero que esta última no haya aprendido demasiado de los métodos de distribución masiva de ideas y productos propios de las grandes empresas.

Emily Newell Blair relata en el *Independent* un caso típico de pérdida de tiempo y dinero en una campaña política, una gira de una semana en la que ella misma participó dando conferencias. Calcula que en un viaje de cinco días que cubrió unos mil quinientos kilómetros, ella misma y el senador con el que conferenciaba no se dirigieron a más de 1105 personas cuyo sentido del voto pudiese cambiar de resultas de sus esfuerzos. Ella cifra el coste de ese llamamiento a los votantes (calculando el valor del tiempo destinado a la gira con una tarifa más bien baja) en 15,27 dólares por cada voto que podría haber cambiado como consecuencia de la campaña.

Según dice, aquello no era más que «una excursión en busca de votos, al igual que una campaña publicitaria de los jabones Ivory es una excursión en busca de ventas». Pero, se pregunta, «¿qué le diría un ejecutivo de la compañía a un director de ventas que envió a un conferenciante caro a describir su producto a no más de 1200 personas con un coste de 15,27 dólares por cada posible comprador?». Le parece «asombroso que justo aquellos hombres que ganan millones de dólares moldeando con suma inteligencia el deseo de jabón, bonos o coches luego miren para otro lado y contribuyan con importantes donaciones a campañas electorales que son todo menos eficaces o modernas».

Es desde luego incomprensible que los políticos no se sirvan de los sofisticados métodos comerciales que la industria ha desarrollado. Que un político sepa de estrategia política, pueda desarrollar temas para una campaña, diseñar los ejes esenciales de un programa y concebir políticas de gran calado, no significa necesariamente que se le pueda dar la responsabilidad de vender ideas a un público tan grande como el estadounidense.

El político entiende al público. Sabe qué quiere la gente y qué aceptará. Pero el político no es necesariamente un director general de ventas, o un

asesor en relaciones públicas, o alguien que sepa cómo lograr una distribución masiva de ideas.

Como es obvio, a veces un líder político puede ser capaz de reunir todos los atributos del liderazgo, al igual que en el mundo de los negocios no faltan líderes industriales brillantes que sean financieros, directores de fábrica, ingenieros, directores de ventas y asesores en relaciones públicas, todo en uno.

La gran empresa se dirige observando el principio de que es necesario preparar cuidadosamente las políticas empresariales así como proceder con amplitud de miras cuando se pretende vender una idea al inmenso público comprador estadounidense. El estratega político debe actuar de manera semejante. Toda la campaña debería elaborarse con arreglo a unos planteamientos generales básicos. Programas electorales, ideas centrales, promesas, presupuestos, actividades, personalidades, todo debe estudiarse, distribuirse y emplearse extremando la cautela, tal y como ocurre cuando la gran empresa desea que el público actúe conforme a sus designios.

El primer paso que debe darse en una campaña política es definir sus objetivos y plasmarlos sumamente bien en el programa electoral. El líder debe estar seguro de que se actúa con honradez cuando se concibe el programa. El público, por su parte, no debería tomarse a la ligera los compromisos y promesas electorales. De hecho, compromisos y promesas deberían participar del principio de garantía y de la política de devolución del dinero que una institución empresarial honorable incluye en la venta de sus bienes de consumo. Pero el público ha perdido la fe en el trabajo promocional propio de una campaña. No afirma que los políticos sean deshonestos, pero sí dice que las promesas electorales se las lleva el viento. He aquí una realidad de la opinión pública que un partido que quiera alcanzar el éxito no debería pasar por alto.

En la elaboración del programa, el propagandista debería recomendar un análisis del público y de sus necesidades tan científico como sea posible. Un sondeo de los deseos y demandas del público será de gran utilidad al estratega político, porque su labor consiste en proponer un plan de las actividades que el partido y sus cargos electos deberán realizar durante la siguiente legislatura.

Una gran empresa que quiera vender un producto al público sondea y analiza su mercado antes de dar un solo paso en la producción o venta del producto. Si un sector de la comunidad está absolutamente entusiasmado con la idea del producto, no se gasta ni un céntimo en conseguir re-entusiasmarlo.

En cambio, si otro sector del público está irrevocablemente comprometido con otro producto, mejor será no tirar el dinero por una causa perdida. A menudo, el análisis obliga cambios y mejoras básicos en el producto, además de proporcionar indicios sobre cómo presentarlo. Tanto se extrema el celo cuando se trata de analizar mercados y ventas que el presupuesto de ventas anual de una gran empresa incluye el desglose de las tiradas de los distintos periódicos y revistas donde se anuncian sus productos así como un cálculo bastante preciso del número de veces que un sector de la población ha estado expuesto a la publicidad de la compañía. El análisis también da una idea aproximada de si una campaña nacional multiplica mucho o poco los efectos de una campaña de ventas local.

Al igual que en el terreno de la empresa, los costes de una campaña electoral deberían presupuestarse. Hoy día, una gran empresa sabe exactamente cuánto dinero va a gastar en propaganda durante el año siguiente o incluso durante varios años. Sabe que cierto porcentaje de sus ingresos brutos será destinado a publicidad (periódicos, revistas, carteles en las calles), otra parte irá destinada a sondeos por correo y promociones de ventas (como boletines de empresa y material publicitario), y otro porcentaje será para los agentes comerciales que viajan por todo el país para infundir nuevos bríos y estímulos a las campañas de ventas locales.

Las campañas políticas también deberían presupuestarse. La primera cuestión que debe decidirse es la cantidad de dinero que hay que reunir para la campaña. Tal decisión debe tomarse previo análisis minucioso de los costes de la misma. El precedente de la experiencia empresarial debería bastar para que los especialistas pudieran resolver esta cuestión con acierto. Entonces, se pasa a la segunda cuestión de importancia, a saber, decidir la manera más apropiada de reunir el dinero.

Es obvio que la política ganaría mucho en prestigio si las campañas para recaudar fondos se llevasen a cabo públicamente y sin reservas, como las campañas de recogida de fondos para la guerra. Las colectas benéficas podrían representar un ejemplo perfecto para las donaciones políticas. La eliminación del cepillo encubierto podría elevar todo el prestigio de la política en Estados Unidos, y el interés del público sería infinitamente mayor si las contribuciones actuales se produjeran en una fase más temprana de la campaña y fuesen asimismo más constructivas.

Una vez más, al igual que en el ámbito de la empresa, en política deberían tomarse decisiones claras sobre cómo gastar el dinero. Cualquier desembolso debería realizarse con arreglo a un presupuesto exacto y pormenorizado, en el

que a cada paso de la campaña se le atribuya una importancia relativa y se le asignen unos fondos proporcionales. Anunciarse en revistas y periódicos, carteles y letreros, la explotación comercial de estrellas de cine en películas, discursos, conferencias y encuentros, actos espectaculares y cualquier forma de propaganda deberían considerarse en proporción a su presupuesto y coordinarse siempre con el plan en su totalidad. Ciertos gastos pueden justificarse si representan una pequeña parte del presupuesto y no deben asumirse en absoluto si representan en su conjunto una proporción demasiado importante del mismo.

En este sentido, las emociones por medio de las cuales se llama la atención del público deben figurar en el plan general de la campaña. No es difícil que las emociones sin relación aparente con la campaña puedan ser lacrimógenas y sensibleras, pero a menudo se pagan caras y resultan en balde porque la idea no forma parte del todo coherente y consciente que debe conformar el programa.

La gran empresa se ha percatado de que tiene que utilizar tantas emociones básicas como sea posible. El político, sin embargo, se sirve casi en exclusiva de las emociones que puede convocar con la palabra.

Apelar a las emociones del público en una campaña política no es condenable, en realidad representan una parte indispensable de la campaña. Pero el contenido emocional debe:

a) coincidir en todos los sentidos con el plan básico general de la campaña y con todos sus detalles menores;

b) adaptarse a los numerosos grupos de público a los que debe dirigirse; y

c) ajustarse a los medios de distribución de ideas.

Las emociones de la oratoria han perdido lustre tras largos años de abusos. Desfiles, mítines multitudinarios y actos parecidos tienen éxito cuando el público manifiesta un interés desbordado. El candidato que acoge a chiquillos en su regazo y logra que le saquen una fotografía actúa sabiamente desde el punto de vista de las emociones si con este acto escenifica un eje fundamental de su programa electoral. Los besos a los bebés, de ser de alguna utilidad, deben simbolizar una política infantil y estar sincronizados con un eje del programa. Pero la escenificación de actos emocionales sin ton ni son y sin tomar en cuenta su valor como parte de la campaña en su conjunto, puede quedar en nada y ser tan inútil como que un fabricante de patines de hielo se anuncie con la imagen de una iglesia rodeada de vegetación primaveral. Es verdad que la iglesia apela a nuestros impulsos religiosos y que a todo el mundo le gusta la primavera, pero estos impulsos no ayudan en absoluto a

vender la idea de que los patines de hielo son divertidos, útiles o que aumentan el goce de vivir del comprador.

La política de hoy día pone el énfasis en la personalidad. Un partido entero, un programa, una política internacional se logran (o no) vender al público sobre la base de ese elemento intangible que es la personalidad. Un candidato encantador es la piedra filosofal que puede transmutar un programa electoral insulso en oro contado en votos. Por muy útil que sea un candidato que, por una u otra razón, haya capturado la imaginación de todo el país, el partido y sus objetivos son sin duda más importantes que la personalidad del líder. No es su personalidad, sino su habilidad la que debe cumplir adecuadamente el programa del partido, y es el programa lo que debe resaltarse en un plan de campaña sólido. Incluso a Henry Ford, la personalidad más pintoresca que se pueda encontrar hoy en el mundo de los negocios, se le ha terminado conociendo a través sus productos, y no al revés.

Es esencial que el director de la campaña sepa comprender las emociones en términos de grupos. El público no sólo se compone de demócratas y republicanos. Hoy día, el público en general no muestra demasiado interés por la política y si se pretende concitar su interés por las cuestiones dirimidas en la campaña, éstas tienen que coordinarse con sus intereses personales. El público se compone de grupos que se entrecruzan: económicos, sociales, religiosos, definidos por la educación recibida, por la cultura, la raza, la universidad en la que se ha estudiado, grupos locales, deportivos y centenares más.

Cuando el presidente Coolidge invitó a unos actores a almorzar, lo hizo no sólo porque se percató de que los actores conformaban un grupo, sino porque creía que las audiencias —el enorme grupo de gente a la que le gusta el entretenimiento, la gente que les entretiene y la gente a la que le gusta entretenerse— se alinearían con él.

El proyecto de ley Sheppard-Towner sobre maternidad se aprobó porque la gente que luchó por sacarlo adelante se dio cuenta de que las madres formaban un grupo, los educadores formaban un grupo, los médicos formaban un grupo, todos estos grupos influían a su vez sobre otros grupos, y que considerados en su conjunto todos estos grupos eran lo bastante fuertes y numerosos como para lograr impresionar al Congreso y convencerle de que la gente en su mayoría deseaba que ese proyecto se convirtiese en ley nacional.

En cuanto se hayan definido sus objetivos principales y sus ejes básicos así como a qué grupos se dirigirá, la campaña tendrá que asignar a cada uno de los medios a su alcance la tarea que pueda realizar con la máxima eficacia.

Los medios que permiten llevar una campaña política a los hogares de la gente son numerosos y están bastante bien definidos. Los actos y actividades para poner en circulación las ideas pueden servirse de canales tan variados como puedan serlo los medios que emplean los hombres para comunicarse. Cualquier objeto que presente imágenes o palabras que el público pueda ver, cualquier cosa que produzca sonidos inteligibles, puede utilizarse de una forma u otra.

En la actualidad, los candidatos en campaña se sirven sobre todo de la radio, la prensa, la sala de banquetes, el mitin multitudinario, la tarima de la sala de conferencias y un taburete en el parque como medios para extender sus ideas. Pero todo esto no es más que una pequeña parte de lo que puede hacerse. Hoy día se pueden organizar actos infinitamente más variados para escenificar una campaña y lograr que la gente hable de ella. Exposiciones, concursos, institutos de estudios políticos, la cooperación de instituciones educativas, la colaboración dramática de grupos que hasta la fecha no hayan participado en política activa, entre tantos otros medios, pueden convertirse en el vehículo necesario para presentar las ideas al público.

Cualquier opción que se tome debe sincronizarse perfectamente con todas las demás formas de llamar la atención del público. Las noticias llegan al público a través de la palabra impresa (libros, revistas, cartas, pósters, circulares y carteles), las imágenes (fotografías y películas), y el oído (conferencias, discursos, bandas de música, radio, canciones de campaña). El partido político debe utilizar todos estos medios si quiere tener éxito. Un método para llamar la atención del público es solamente uno de muchos posibles y en esta época en la que mil y un movimientos e ideas luchan por despertar el interés del público es preferible no jugárselo todo a una carta.

Se sobrentiende que los métodos de propaganda sólo pueden ser efectivos si el votante toma sus decisiones en función de los prejuicios y deseos que corresponden a su grupo. Cuando se dan lealtades y adhesiones, como en el caso del liderazgo ejercido por un jefe, éstas operarán de suerte que cancelen el libre albedrío del votante. En la estrecha relación que se da entre el jefe y sus electores estriba, desde luego, la fortaleza de su posición en política.

El político puede evitar convertirse en rehén de los prejuicios de grupo del público si aprende a moldear la mente de los votantes de conformidad con sus propias ideas sobre el bienestar social y el servicio público. Lo importante para el estadista de nuestro tiempo no es tanto saber cómo agradar al público sino saber arrastrarlo. En teoría, la educación del público podría llevarse a cabo mediante libritos eruditos que explicasen los entresijos de las cuestiones

públicas. En la práctica, sólo puede lograrse saliendo al encuentro de las condiciones de la mente pública, creando circunstancias que pongan en marcha hilos de pensamiento, escenificando personalidades, o poniéndose en contacto con los líderes de grupo que controlan las opiniones de sus públicos.

Pero la campaña electoral no es más que una anécdota en el conjunto de la vida política. El proceso de gobernación es continuo. Y el uso experto de la propaganda es más útil y fundamental, aunque menos llamativo, como un instrumento para la administración democrática que como herramienta para cosechar votos.

El buen gobierno se puede vender a una comunidad como puede venderse cualquier otro bien de consumo. A menudo me pregunto si los políticos del futuro, como responsables de conservar el prestigio y la efectividad de sus partidos, no procurarán formar políticos que sean al mismo tiempo propagandistas. Hablé no hace mucho con George Olvany. Me comentó que varios profesores de Princeton se asociaban a Tammany Hall[13]. Si estuviera en su lugar, me hubiese llevado a algunos de los jóvenes más brillantes y los hubiera puesto a trabajar en las producciones teatrales de Broadway o como aprendices de los propagandistas profesionales antes de ganarlos para la causa del Partido Demócrata.

Si el político de hoy actúa con lentitud cuando trata de asumir los métodos que son de uso corriente en el mundo de los negocios, quizá se deba a que tiene un acceso franco a los medios de comunicación de los que depende su poder.

El periodista le busca cuando necesita noticias. El político, por su parte, a menudo puede censurarlas efectivamente, ya que está en su mano facilitar la información o retenerla. De modo que el periodista, pese a ser independiente, depende todos los días del año y año tras año de ciertos políticos que le proporcionan las noticias, por lo que se ve obligado a trabajar en buena armonía con sus fuentes.

El líder político debe ser un creador de circunstancias y no sólo una criatura sujeta a procesos mecánicos de estereotipia e impresión mecanizada.

Supongamos por un momento que un líder político está disputando unas elecciones con una programa basado en la reducción de los aranceles. Podrá servirse de un mecanismo moderno como la radio para divulgar sus puntos de vista, pero con casi total seguridad empleará unos métodos que ya en tiempos de Andrew Jackson[14] eran antiguos y que en el mundo de los negocios ya han caído en desuso. Dirá por la radio: «si me votáis, votaréis por la rebaja de los aranceles, porque los aranceles aumentan el coste de las cosas que

compráis». Es cierto que podrá disfrutar de la gran ventaja de poder hablar directamente a cincuenta millones de oyentes. Pero el suyo es un enfoque pasado de moda. Está discutiendo con la audiencia. Está luchando en solitario contra la resistencia de la inercia.

En cambio, si fuese un propagandista, aunque también utilizase la radio, se serviría de ella como instrumento de una estrategia bien planeada. Al hacer campaña por una rebaja de los aranceles, no se limitará a decirle a la gente que los aranceles altos incrementan el precio de las cosas que compran, sino que creará las circunstancias adecuadas para que su opinión quede bien escenificada y resulte evidente. Quizá organice una exposición sobre los aranceles en veinte ciudades al mismo tiempo con piezas que ilustren el coste adicional derivado de los aranceles vigentes. Encargará la inauguración de las exposiciones a destacados hombres y mujeres favorables a la rebaja arancelaria pero indiferentes a la suerte de su carrera política personal. Se ocupará quizá de formar grupos que se manifiesten por una rebaja de los aranceles por ver sus intereses especialmente afectados por el alto coste de la vida. Escenificará la cuestión, quizá logrando que algunos hombres destacados boicoteen las prendas de lana y vayan a los más selectos actos sociales enfundados en trajes de algodón hasta que se rebaje el tipo arancelario aplicado a la lana. Quizá podrá recabar la opinión de trabajadores sociales para averiguar si los altos precios de la lana ponen en peligro la vida de los pobres en invierno.

Sea como fuere que dramatice la cuestión, conseguirá concitar la atención del público por la cuestión antes incluso de dirigirse a la gente directamente. Entonces, cuando el líder político hable por la radio a sus millones de oyentes, ya no tendrá que intentar empapuzar con sus ideas a un público con otras cosas en la cabeza al que posiblemente le molestaría una nueva petición de atención; al contrarío, no hará más que dar respuesta a preguntas espontáneas y expresión a las demandas emocionales de un público ya sujeto a y cierto interés por el tema.

La importancia de tomar en consideración el público mundial en su conjunto antes de planear un acontecimiento importante queda demostrada por el buen hacer de Thomas Masaryk, hoy presidente de la República de Checoslovaquia, entonces todavía presidente provisional.

Checoslovaquia se declaró oficialmente Estado independiente el lunes 28 de octubre de 1918, y no el domingo 27 de octubre de ese mismo año. El profesor Masaryk comprendió que la opinión mundial recibiría más información y se mostraría más receptiva ante el anuncio de la independencia

de la república en la mañana de un lunes que en un domingo, porque la prensa le dedicaría menos espacio en las páginas dominicales.

Discutiendo el asunto conmigo antes de hacer el anuncio, el profesor Masaryk me dijo: «Si cambio la fecha del nacimiento de Checoslovaquia como una nación libre, estaré haciendo historia para los telégrafos». El telégrafo hace la historia así que decidió cambiar la fecha.

Este incidente ilustra la importancia de la técnica en la nueva propaganda.

Se podrá objetar por supuesto que la propaganda a veces tira piedras sobre su propio tejado cuando su mecanismo resulta obvio a ojos del público. Mi opinión es que no se dará el caso. La única propaganda que tenderá a debilitarse a sí misma a medida que el mundo vaya ganando en sofisticación e inteligencia, es aquella propaganda incierta o antisocial.

Una vez más, se plantea la objeción de que la propaganda se utiliza para fabricar nuestras personalidades políticas más influyentes. En efecto, se plantea la cuestión de si el líder político hace propaganda o es la propaganda quien hace al líder. Circula ampliamente la impresión de que un buen agente de prensa puede hinchar a un don nadie hasta convertirlo en un gran hombre.

La respuesta es la misma que se daba a la vieja cuestión de si los periódicos hacen a la opinión pública o si sería esta última la que hace a los periódicos. Es necesario que el líder o la idea encuentren un terreno abonado para tener éxito. Pero el líder también tiene que sembrar alguna suerte de semilla vital. Si se prefiere con otra metáfora, tiene que darse una necesidad mutua para que cualquiera de los dos pueda resultar positivamente efectivo. La propaganda no sirve de nada al político a menos que éste tenga algo que decir y que el público, consciente o inconscientemente, quiera oírlo.

Pero incluso si aceptamos que determinado tipo de propaganda falta a la verdad y es deshonesta, no por ello podemos rechazar los métodos de la propaganda de plano. Pues siempre se utilizará alguna forma de propaganda ahí donde un líder necesite llamar la atención de sus electores.

A menudo se critica de la propaganda que tienda a convertir al presidente de los Estados Unidos en alguien tan importante que termina por encarnar la idea del culto al héroe, cuando no del culto a la divinidad. No tengo inconveniente en admitir que tal cosa es cierta en parte, pero ¿cómo vamos a poner coto a un estado de cosas que refleja de manera tan fiel los deseos de ciertos sectores del público? El pueblo estadounidense no se equivoca cuando intuye la importancia del poder ejecutivo. Si el público se inclina a convertir al presidente en un símbolo heroico del poder, ello no puede achacarse a la

propaganda, ya que estriba en la misma naturaleza del cargo de presidente y de su relación con el pueblo.

Semejante estado de cosas, pese a que se hinche en cierto modo la figura del hombre para que encaje en el cargo, es quizá más saludable que una situación en que no se utilice propaganda alguna o, de utilizarla, no se adapte a su exacta finalidad. Considérese el ejemplo del príncipe de Gales. Este joven cosechó montañas de artículos en la prensa y muy poca gloria en su visita a Estados Unidos simplemente porque le aconsejaron muy mal. A ojos del público estadounidense apareció como un joven elegante, encantador, amante del deporte y del baile, acaso un poco frívolo. Nada se hizo para sumar dignidad y prestigio a esta impresión hasta el final de su estancia, cuando realizó un viaje en el metro de Nueva York. Bastó este audaz descenso a la democracia y a ese asunto serio que es la vida tal y como se encarna en los hábitos cotidianos de los trabajadores para despertar de nuevo el interés por la visita del príncipe. De haber sido bien aconsejado, quizá hubiera logrado una mejor respuesta llevando a cabo aquellos estudios serios de la vida americana que sí realizó otro príncipe, Gustavo de Suecia. Como consecuencia de la falta de una propaganda bien dirigida, el príncipe de Gales se convirtió a ojos del pueblo americano no en aquello que efectivamente es, un símbolo de la unidad del Imperio Británico, sino en parte integrante de los círculos deportivos de Long Island y de las hermosas muchachas de las sala de bailes. Gran Bretaña perdió una oportunidad de oro de fomentar la simpatía y la comprensión entre ambos países cuando no logró comprender la importancia de elegir bien al asesor en relaciones públicas de su alteza real.

Los actos públicos del jefe del ejecutivo estadounidense deben administrarse escénicamente, valga la expresión. Pero se trata de representar y poner en escena al hombre en su función de representante del pueblo. La técnica del globo sonda, que el político emplea, según cree, para no perder el contacto con la gente, no es más que una vieja práctica política que hunde sus raíces en la inclinación del líder popular a seguir los dictados del pueblo más a menudo que a liderarlo. No hay duda de que el político no le pierde ojo a la realidad. Se podría decir incluso que tiene un ojo clínico. Mira el terreno y atisba en lontananza las perturbaciones venideras del universo político.

Pero a menudo no sabe interpretar las perturbaciones, no sabe comprender si son superficiales o fundamentales. De modo que lanza su globo sonda. Puede lanzar, por ejemplo, una entrevista anónima en algún periódico. Aguarda entonces las reverberaciones procedentes del público, un público que se expresa mediante mítines multitudinarios, resoluciones, telegramas o

incluso mediante manifestaciones tan obvias como los editoriales de la prensa partidista o independiente. Luego, sobre la base de estas repercusiones, adopta públicamente las decisiones políticas que se propuso en un primer momento, o las descarta o las modifica para conformarlas al total de la opinión pública que le haya llegado. Este método se basa en los antiguos negociadores que se utilizaban en tiempos de guerra para tantear la disposición del enemigo a firmar la paz o para sondear cualquiera de las múltiples tendencias populares. Es el método que suelen emplear los políticos antes de comprometerse con una nueva legislación y los gobiernos antes de comprometerse con una política interior o exterior determinada.

Es un método que no tiene mucha justificación. Si un político es un verdadero líder será capaz de liderar al pueblo mediante el uso habilidoso de propaganda en lugar de seguir al pueblo sirviéndose del torpe instrumento empírico del probar y fallar.

El enfoque del propagandista es diametralmente opuesto al del político según lo acabamos de describir. Todo el fundamento de una propaganda lograda descansa en tener un objetivo y perseguirlo hasta alcanzarlo mediante un conocimiento exacto del público y la modificación de las circunstancias para manipularlo y arrastrarlo.

«La función del estadista», dice George Bernard Shaw, «consiste en expresar la voluntad del pueblo como un científico».

El líder político de hoy día debería estar formado en las técnicas de la propaganda tanto como en economía política e instrucción cívica. Si se conforma con no ser más que el fiel reflejo de la inteligencia media de su comunidad, podría dedicar su tiempo igual de bien a cualquier otro empleo. Si vivimos en una democracia en la que las multitudes y los grupos siguen a quienes reconocen como sus líderes, ¿por qué no deberían los jóvenes que se forman para serlo aprender también las técnicas del liderazgo y no sólo su idealismo?

«Cuando el intervalo entre las clases intelectuales y las clases prácticas es demasiado grande», dice el historiador Buckle, «aquéllas no tienen influencia alguna y éstas no cosecharán ningún beneficio».

La propaganda permite tender un puente por encima de este intervalo en una civilización tan compleja como la nuestra.

Sólo mediante el uso competente de propaganda, nuestro gobierno —considerado como el órgano administrativo continuo del pueblo— podrá conservar aquella relación íntima con el público que es indispensable para una democracia.

Como señaló David Lawrence en un reciente discurso, nuestro gobierno de Washington necesita un gabinete interpretativo inteligente. Es cierto que existe hoy una División de Información que depende del Departamento de Estado, la cual fue dirigida en un primer momento por un experimentado director de periódico. Pero luego el cargo fue desempeñado por hombres que procedían del cuerpo diplomático, hombres que tenían un conocimiento muy escaso del público. Si bien es cierto que algunos de estos diplomáticos lo han hecho muy bien, el señor Lawrence afirmó que a largo plazo el país saldría beneficiado si las funciones del cargo estuvieran en manos de un tipo de persona diferente.

Creo que debería existir un secretario de Estado adjunto que esté familiarizado con el problema de proporcionar información a la prensa, alguien a quien el secretario de Estado pueda consultar y que tenga una autoridad suficiente para convencer a su superior de que haga públicas aquellas informaciones que se ocultan sin razón.

La función del propagandista tiene mucho más calado que limitarse a actuar como un expendedor de información. El gobierno de los Estados Unidos debería crear una secretaría de relaciones públicas que estuviera integrada en el gabinete del presidente. La función del secretario consistiría en dar a conocer correctamente los objetivos e ideales de Estados Unidos por todo el mundo así como mantener a los ciudadanos de este país al corriente de la actividad gubernamental y las razones que la impulsan. En pocas palabras, debería interpretar al pueblo para el gobierno y al gobierno para el pueblo.

Un servidor público de esa naturaleza no sería ni un propagandista ni un agente de prensa, en el sentido habitual de los términos. En realidad, sería un técnico instruido que podría ser de gran ayuda en el análisis del pensamiento y las tendencias del público para así mantener informado al gobierno acerca del público y al público acerca de su gobierno. Las relaciones de Estados Unidos con Sudamérica y Europa mejorarían mucho si se fuese en esa dirección. La nuestra debe ser una democracia del liderazgo administrada por una minoría inteligente que sepa cómo disciplinar y guiar a las masas.

¿Se serviría este gobierno de propaganda? Definámoslo, si así se prefiere, como un gobierno que se serviría de la educación. Pero la educación, en el sentido académico de la palabra, no basta. La propaganda tiene que ilustrarse mediante la creación de circunstancias, resaltando actos significativos y escenificando asuntos de importancia. Los estadistas del futuro estarán en disposición de concentrar la mente pública en puntos cruciales de la política y

podrán asimismo disciplinar a una masa de votantes vasta y heterogénea en aras de una comprensión más clara y de una acción más inteligente.

7

Actividades de las mujeres y propaganda

LAS MUJERES estadounidenses de hoy han alcanzado la igualdad legal con los hombres. Ello no significa que sus actividades sean idénticas a las de los hombres. Las mujeres siguen teniendo intereses y actividades especiales en el seno de la masa además de sus luchas económicas y de sus intereses vocacionales.

La influencia de las mujeres se deja sentir con más fuerza cuando están organizadas y pertrechadas con las armas de la propaganda. Organizadas y armadas de esta guisa, las mujeres han logrado ejercer su influencia en ayuntamientos y congresos, ya sea en los distintos estados o en el congreso de la nación, en ejecutivos, en campañas políticas y en la opinión pública, tanto local como nacional.

En política, las mujeres estadounidenses de hoy ocupan un lugar mucho más importante —desde el punto de vista de su influencia— merced a sus grupos organizados que el que han conseguido —desde el punto de vista del liderazgo— en posiciones políticas o cargos administrativos concretos. La mujer que se dedica profesionalmente a la política no ha tenido mucha influencia hasta el momento presente, pero tampoco las mujeres suelen considerar la asunción de responsabilidades políticas como el elemento más importante en cuestión. Ma Ferguson[15], a fin de cuentas, no fue más que una mujer de su casa, un títere controlado por un marido destronado; Nellie Ross[16], la anterior gobernadora de Wyoming, según se cuenta, no parecía un líder con hechuras de estadista e influencia sobre la opinión pública.

La campaña por el sufragio sirvió, como mínimo, para mostrar las posibilidades que brinda la propaganda cuando se pretenden alcanzar ciertos objetivos. Hoy día las mujeres utilizan esa misma propaganda para llevar a cabo sus programas tanto en Washington como en los distintos estados. En la

capital federal se han organizado en una comisión legislativa que comprende catorce organizaciones femeninas (la Liga de Electoras, la Asociación Cristiana de Mujeres Jóvenes, la Unión de Mujeres Cristianas por la Abstinencia o la Federación de Clubes Femeninos, entre otras). Estas organizaciones confeccionaron un programa legislativo y luego se sirvieron de las modernas técnicas de la propaganda para lograr que el congreso lo aprobase. Son varios sus éxitos. Pueden atribuirse el mérito de buena parte de la legislación sobre asistencia social. La jornada laboral de ocho horas para mujeres es mérito suyo. No cabe duda de que la prohibición de las bebidas alcohólicas y su aplicación también lo es, si es que en verdad puede considerarse como un logro. También pueden contar en su haber la ley Sheppard-Towner, en virtud de la cual el poder central obliga a los gobiernos de los estados a garantizar la asistencia social de la maternidad. Ese proyecto no se hubiera aprobado de no ser por la intuición y sagacidad políticas de mujeres como la señora Vanderlip o la señora Mitchell.

Las medidas federales aprobadas en la primera convención de la Liga Nacional de Electoras ilustran las actividades de las organizaciones femeninas en el terreno de la asistencia social. Son medidas de gran calado que se ocupan de asuntos tan importantes como la asistencia social de la infancia, la educación, el hogar y la carestía de la vida, las mujeres con trabajos remunerados, la salud y moralidad públicas, la emancipación de las mujeres s casadas, entre otras.

Para hacer propaganda de todos estos principios, la Liga Nacional de Electoras divulgó toda suerte de publicaciones, como boletines, calendarios o informes sobre las elecciones, además de organizar cursos por correspondencia sobre el gobierno y clases gratuitas y escuelas de ciudadanía.

Es posible que la efectividad de las organizaciones femeninas en la política estadounidense actual se deba a dos cosas: en primer lugar, la formación de una clase profesional de secretarias ejecutivas y legales durante las campañas por el sufragio, cuando se tenía que utilizar cualquier medio al alcance del propagandista para sojuzgar una mayoría recalcitrante; en segundo lugar, el tránsito a las actividades propias de los tiempos de paz de tantas mujeres destacadas que participaron en las campañas de las sufragistas y que también se consagraron a importantes manifestaciones e influyentes movimientos de masas durante la guerra. Mujeres como la esposa de Frank A. Vanderlip (Narcissa Cox), Alice Ames Winter, la esposa de Henry Moskowitz (Belle Lindner), señora de Florence Kelley, señora de John Blair,

señora de O. H. P. Belmont (Alva Belmont), Doris Stevens o Alice Paul son algunas de las más destacadas.

Si según parece me he centrado en los logros de las mujeres en la política, ello se debe a que brindan un ejemplo particularmente asombroso de un uso inteligente de la nueva propaganda con el fin de lograr atención y simpatía para ideas minoritarias. Por curioso que parezca, no resulta del todo extraño que estas últimas reclutas de la contienda política sepan reconocer y dar empleo a las armas de persuasión más modernas para compensar su falta de experiencia en lo que suele llamarse con un eufemismo práctica política. Para muestra de esta nueva técnica un botón: hace unos años, el Comité de Mujeres Consumidoras, que se oponía al proyecto de un arancel de «tasación americana», alquiló un almacén vacío en la calle 57 de Nueva York y organizó una pequeña exposición en la que se mostraban varios productos etiquetados con su precio de venta y lo que costarían si se aprobase el arancel. Se contaron por centenares los visitantes que se adhirieron a la causa del comité.

Pero también existen terrenos al margen de la política donde las mujeres han podido y pueden dejar sentir su influencia con fines sociales, y en los que se han servido del principio del liderazgo de grupo para alcanzar los objetivos deseados.

La federación general de clubes femeninos aglutina a 13 000 clubes. Si los clasificamos en términos generales, encontramos clubes cívicos y ciudadanos, clubes de madres y amas de casa, clubes culturales dedicados al arte, la música o la literatura, clubes de mujeres de negocios y profesionales, y clubes femeninos en general, que tanto pueden comprender manifestaciones cívicas o comunitarias como combinar algunas de las actividades que componen esta lista.

El club de mujeres suele ser efectivo en el ámbito de la educación para la salud, el fomento del interés por las artes, el desarrollo de leyes relativas al bienestar de mujeres y niños, la construcción de patios de recreo infantil y la mejora de los parques, la mejora de los niveles de moralidad social o política, la administración y la economía del hogar, la educación, etcétera. En estos ámbitos, el club femenino interviene ahí donde por regla general otras instancias no lo hacen y a menudo lidera o secunda movimientos por el bien de la comunidad.

Un club interesado especialmente en las tareas propias del ama de casa y la artesanía puede amadrinar una escuela de cocina para muchachas prometidas en matrimonio. Hallamos un ejemplo del entusiasta interés de las

mujeres por la educación en la escuela de cocina que abrió no hace mucho el *New York Herald Tribune* y a cuyas clases en el Carnegie Hall asistían casi tres mil personas. Durante los días del curso de cocina, el edificio estaba lleno hasta la bandera, y casi se diría que rivalizaba con los conciertos del pianista polaco Paderewski o los recitales del tenor irlandés John McCormack, además de constituir un desmentido espectacular de la idea de que las mujeres de las grandes ciudades no sienten el menor interés por las tareas del ama de casa.

Un club que se consagre al bienestar de madres e hijos apoyará de todo corazón un movimiento en favor de la distribución de leche en los colegios públicos o la creación de un centro pediátrico especializado en el cuidado de los recién nacidos.

Un club musical puede ampliar su esfera de actividades y servir a la comunidad cooperando con la emisora de radio local para que preparen mejores programas musicales. Combatir la mala música puede exigir un compromiso tan militante como hacer campaña y organizar los más diversos recursos en cualquier contienda política.

Un club de arte puede centrar parte de su actividad en lograr que las mejores exposiciones lleguen a la ciudad. También puede organizar exposiciones itinerantes de las obras de sus miembros o mostrar las obras de las escuelas y las universidades de bellas artes.

Un club literario puede salir de su círculo encantado de lecturas y celebérrimos literatos y tomar parte activa en la vida educativa de la comunidad. Puede patrocinar, por ejemplo, un concurso abierto a las escuelas públicas que premie el mejor ensayo sobre la historia de la ciudad o sobre la vida de su hijo más célebre.

Más allá del objetivo particular que haya dado pie a crear un club femenino, por lo general se presta de buen grado a liderar o secundar movimientos que tengan como objeto un bien público concreto para la comunidad. Y lo que es más importante, un club femenino constituye un canal organizado por el que las mujeres pueden lograr ser percibidas como un sector determinado de la opinión pública.

Al igual que las mujeres complementan a los hombres en la vida privada, también lo harán en la vida pública si concentran su trabajo organizado en aquellas cosas que los hombres suelen pasar por alto. Existe un campo ilimitado para que las mujeres puedan erigirse en protagonistas activas de nuevas ideas y nuevos métodos políticos y sociales derivados de las tareas propias del hogar. Cuando se organizan y cobran conciencia de la poderosa influencia que pueden ejercer sobre su entorno, las mujeres pueden utilizar su

recién adquirida libertad de muchísimas maneras y convertir el mundo en un lugar mejor donde vivir.

8

Propaganda para la educación

LA EDUCACIÓN no está logrando el interés que merece por parte del público. El sistema escolar público recibe un respaldo suficiente, tanto en un sentido económico como material. Se ha generalizado el deseo de recibir una educación universitaria así como una difusa aspiración de cultura, que halla expresión en innumerables cursos y conferencias. El público no es consciente del verdadero valor de la educación y no se percata de que la educación como fuerza social no recibe el tipo de atención que cabría esperar en una democracia.

Según parece, se le dedica más espacio en los periódicos, pero no es menos cierto, por ejemplo, que pocas veces se dan discusiones bien informadas sobre educación y que a menos que se plantee una cuestión como el sistema de escuelas Gary, o excepción hecha de alguna discusión ocasional, como la que se planteó a propósito de la decisión de Harvard de crear una escuela de negocios, la educación no parece concitar el interés activo del público.

Varias razones explican esta situación. En primer lugar, el hecho de que el educador haya sido formado para estimular el pensamiento de sus alumnos, considerados individualmente en el marco de la clase, pero que no haya recibido una formación como educador de un público en general.

En democracia, un educador debería mantener una relación sana y bien definida con el público en general además de dedicarse a sus tareas académicas. Este público no entra en el ámbito inmediato de su función académica. Pero no es menos cierto que se gana la vida gracias al público y que el apoyo moral que reciba y la formación cultural general sobre la que deberá basar su trabajo también dependen del público. En el campo de la educación descubrimos lo mismo que en la política y otros campos, a saber, que la evolución del profesional de la educación se ha quedado rezagada con

respecto a la evolución social de su entorno y que está desconectado de los instrumentos para la diseminación de ideas que la sociedad moderna ha desarrollado. De ser esto cierto, la formación de los educadores en este sentido debería empezar ya en las escuelas de magisterio, con la introducción en sus currículos de cuanto fuese necesario para ampliar sus miras. El público no comprenderá la importancia del maestro a menos que éste comprenda la relación entre el público general y la idea académica.

La escuela de magisterio debería formar al educador a fin de que éste entienda que su trabajo es doble: educar como maestro y educar como propagandista.

Una segunda razón que explicaría el actual alejamiento de la educación con respecto a los pensamientos e intereses del público, deberemos hallarla en la actitud mental del pedagogo —sea éste maestro de primaria o profesor de universidad— hacia el mundo lejos de las aulas. Es éste un problema psicológico de difícil solución. El maestro se encuentra en un mundo en el que se destacan aquellas aspiraciones y logros objetivos que nuestra sociedad estadounidense valora por encima de todo. De hecho, no se puede negar que su profesión no está muy bien remunerada. Si lo juzgamos con arreglo a los criterios del éxito social, por fuerza se sentirá inferior, ya que sin cesar se le compara, en las mentes de sus propios pupilos, a los hombres de negocios y a los líderes de opinión más allá de las paredes del aula. De este modo, nuestra civilización reprime y oculta la figura del educador. Así las cosas, no se podrá cambiar la situación desde fuera a menos que el público general modifique sus valores sobre el éxito social, cosa que no parece que vaya a suceder a corto plazo.

Aun así, la profesión podrá cambiar esta situación, desde dentro, si asume que más allá de su relación individual con el alumno existe una relación social con el público general. La profesión de maestro tiene todo el derecho de llevar a cabo una propaganda bien definida que tenga por objeto demostrar al público la importancia de su relación íntima con la sociedad a la que sirve. Además de hacer propaganda en favor de sus miembros considerados individualmente, los maestros y profesores deben mejorar la valoración general de la profesión. A menos que la profesión sepa salir adelante por sus propios medios, pronto perderá atractivo y no podrá reclamar para sí a los talentos más sobresalientes.

La propaganda no puede cambiar todo cuanto hay de insatisfactorio en la situación de la educación. Hay factores como por ejemplo los bajos sueldos y la carencia de subsidios suficientes para los profesores jubilados que

menoscaban sin duda el estatus de la profesión. Sin embargo, es posible modificar la actitud general hacia la profesión educativa mediante una llamada inteligente predicada sobre la composición actual de la mente pública. Los primeros cambios en la actitud social se manifestarán cuando los educadores insistan sobre la idea de que los salarios de su profesión no son los apropiados.

Las organizaciones académicas tienen a su disposición varias maneras de lidiar con sus problemas económicos. Hay facultades y universidades cuya financiación depende de las subvenciones de los congresos estatales. Otras dependen de las donaciones privadas. Existen, desde luego, otro tipo de instituciones educativas, como las religiosas, pero los dos tipos principales comprenden la práctica totalidad de nuestras instituciones educativas superiores.

La universidad estatal se financia con los impuestos de los ciudadanos, representados en el congreso del estado. En teoría, el apoyo financiero que reciba la universidad dependerá del grado de aceptación que los votantes le concedan. La universidad estatal prospera en la medida en que puede venderse al pueblo del estado.

Por lo tanto, esta universidad se hallará siempre en una posición precaria, a menos que su rector sea un hombre de méritos extraordinarios como propagandista y escenificador de cuestiones pedagógicas. Sin embargo, de ser éste el caso, a saber, que la universidad dé forma a toda su política con vistas a ganarse el apoyo del congreso del estado, su función pedagógica puede resentirse. Puede seducirle la idea de basar todo su atractivo social en los servicios, reales o supuestos, que presta al público, y dejar a su suerte la educación de los alumnos. Puede tratar de educar a los ciudadanos del estado a expensas de sus propios alumnos. Pero esas políticas pueden acarrear problemas. La universidad podría terminar convertida en un instrumento político, en una simple herramienta al servicio del grupo político en el poder. Si el rector domina tanto al público como al político profesional, ello puede conducir a una situación en la que la personalidad del rector eclipse la verdadera función de la universidad.

La facultad o la universidad financiada con capital privado se halla en una situación igualmente desconcertante. La universidad privada suele depender del apoyo de hombres clave en la industria cuyos objetivos sociales y económicos son concretos y limitados y que por lo tanto suelen hallarse en las antípodas de la búsqueda del saber abstracto. El empresario de éxito critica a las grandes universidades por ser demasiado académicas pero casi nunca las

critica por ser demasiado prácticas. Uno podría imaginarse que los hombres clave que brindan su apoyo a nuestras universidades querrían que éstas se especializaran en escuelas de ciencias aplicadas, de comercio o de eficacia industrial. Y ocurre a menudo que las peticiones planteadas por los patrocinadores potenciales a nuestras universidades estén en flagrante contradicción con los intereses pedagógicos y culturales en general.

Nos encontramos, por lo tanto, en una situación anómala, ya que la universidad privada tiene que hacer propaganda para lograr el apoyo financiero de gente que no siente la menor simpatía por los objetivos a los que se les pide que contribuyan con su dinero. Hombres que, según los criterios aceptados comúnmente, son fracasados o han logrado éxitos muy menores en nuestro mundo estadounidense (los pedagogos), tratan de convencer a hombres que encarnan la idea de éxito (los empresarios) de que financien con su dinero ideales a los que no aspiran. Hombres que, porque se siente inferiores, desprecian el dinero tratan de ganarse la simpatía de hombres que aman el dinero.

Es posible que el futuro de las universidades privadas dependa de que estas fuerzas encuentren el equilibrio necesario para que los factores académicos y financieros obtengan la debida consideración.

La universidad debe ganarse el favor del público. Si el donante en potencia se muestra indiferente, debe lograrse una aprobación entusiasta por parte del público para convencerle. Si el donante trata de influir en demasía sobre la política educativa de la institución, la opinión pública deberá respaldar a la universidad para que ésta pueda proseguir con las actividades que le son propias. Si cualquiera de los dos factores ejerce un dominio excesivo, lo más probable es que nos encontremos en una situación en que la universidad intente agradar a un grupo u otro cediendo a la demagogia o el esnobismo.

Existe aún otra solución al problema. Mediante una propaganda educativa destinada a desarrollar una mayor conciencia social por parte de la gente del país, se podría despertar en las mentalidades de los hombres de negocios como clase una conciencia social que terminase produciendo más mentes como las de Julius Rosenwald, V. Everitt Macy, John D. Rockefeller hijo, o el finado Willard Straight.

Muchas universidades han desarrollado en los últimos tiempos una propaganda inteligente con vistas a conseguir una relación activa y continua con el público general. En ese sentido, se han creado los gabinetes de prensa universitarios cuya función consiste precisamente en poner en contacto a la

universidad con el público. Estos gabinetes han formado una asociación interuniversitaria cuyos miembros se reúnen una vez al año para discutir sus problemas, entre los que se cuentan: la educación del alumno y su efecto sobre el público general y sobre grupos específicos, cómo informar al futuro estudiante con vistas a su elección de universidad, el seguimiento del acuerdo entre las universidades para que no primen las proezas atléticas sobre las demás actividades, la divulgación de los trabajos de investigación realizados en la universidad para poder así atraer la atención de aquellas personas que puedan contribuir a los mismos, el fomento de la comprensión pública de los objetivos y trabajos de la institución con vistas a conseguir financiación extraordinaria para proyectos específicos.

La Asociación Americana de Gabinetes de Prensa Universitarios engloba unos setenta y cinco gabinetes, entre los que se cuentan los de las universidades de Yale, Wellesley, Illinois, Indiana, Wisconsin, Western Reserve, Tufts y California. La asociación publica un boletín bimensual que informa a los miembros de las noticias del mundo universitario. La asociación se propone asimismo defender los estándares éticos de la profesión y trabajar en armonía con la prensa.

La Asociación Nacional de Educación y otras asociaciones están llevando a cabo una propaganda bien definida para promover los objetivos más generales del proyecto educativo. Uno de los propósitos de la propaganda consiste, desde luego, en la mejora del prestigio y la posición material de los propios profesores. De vez en cuando, una polémica como el caso McAndrew[17] llama la atención del público sobre el hecho de que en algunas escuelas el maestro está lejos de gozar de una libertad de cátedra plena, mientras que en otras comunidades la elección de los maestros se basa en consideraciones religiosas o políticas más que en la competencia real del maestro. Si se lograse mediante la propaganda que estas cuestiones se convirtieran en objeto de debate público a escala nacional, sin duda se produciría una tendencia general hacia la mejora de la situación.

Los problemas concretos de las universidades son más variados y desconcertantes de lo que cabría esperar. La facultad de farmacia de una universidad está preocupada porque el dispensario ha dejado de serlo para convertirse en una cantina donde se sirven refrescos y comida, además de una librería y un colmado donde se venden todo tipo de artículos, desde material de papelería hasta repuestos para radios. La facultad admite la rentabilidad económica de la cantina para el estudiante de farmacia, pero no puede menos

que sentir que el antiguo y honorable arte de formular remedios específicos está degenerando.

La universidad de Cornell descubre que las donaciones son cada vez más escasas. ¿Por qué? Porque la gente piensa que la universidad es una institución estatal y que por lo tanto recibe financiación pública.

Muchas de nuestras universidades más destacadas creen con razón que los resultados de sus investigaciones académicas no deberían terminar exclusivamente en las bibliotecas y en las revistas científicas sino que también, cuando ello fuese posible y útil, deberían presentarse al público en una forma escenificada que el pueblo pueda comprender. En este sentido, Harvard no representa más que un ejemplo:

> No hace mucho —escribe Charles A. Merrill en *Personality*— cierto profesor de Harvard saltó a los titulares de los periódicos. Había días en que era casi imposible encontrar un periódico en cualquiera de las grandes ciudades del país en el que no apareciera su nombre aparejado a su descubrimiento.
>
> El profesor, de regreso de una expedición científica por el Yucatán, había resuelto el misterio del calendario venusino de los antiguos mayas. Había descubierto la clave que le permitía resolver el acertijo de cómo los mayas controlaban el paso del tiempo. Tras cotejar el registro de acontecimientos celestiales de los mayas con los hechos astronómicos conocidos, halló una correlación perfecta entre la medida del tiempo de estos indios centroamericanos y las posiciones reales de Venus en el siglo VI a. de C. Demostró que una civilización que había vivido en el hemisferio occidental veinticinco siglos atrás había alcanzado unas cotas que el mundo moderno había desconocido hasta la fecha.
>
> También es digno de todo nuestro interés ver cómo y se trató en las crónicas de la prensa popular el descubrimiento del profesor… Si el profesor hubiera abandonado el hallazgo a su suerte, es posible que nunca hubiese aparecido en la prensa, salvo quizá en alguna publicación técnica, y al hombre y a la mujer de a pie el artículo no les habría parecido más inteligible si se hubiera escrito en jeroglíficos mayas.
>
> La divulgación de este mensaje de la antigüedad se debió a la iniciativa de un hombre joven llamado James W. D. Seymour…
>
> Puede sorprender y escandalizar a cierta gente enterarse de que las más antiguas y dignas sedes del saber en Estados Unidos contratan hoy día a agentes de prensa, al igual que las compañías de ferrocarriles, las hermandades, los productores de cine y los partidos políticos. No obstante es un hecho… que no hay prácticamente ninguna universidad que no tenga, con el beneplácito de sus órganos de gobierno y de sus facultades, una oficina de publicidad, con su director y una plantilla de subordinados, con la función de establecer buenas relaciones con los periódicos y, a través de éstos, con el público…
>
> Esta reciente iniciativa rompe abiertamente con la tradición. En las más viejas sedes educativas es una innovación que vulnera un artículo fundamental del credo de las viejas sociedades académicas. El retiro claustral solía considerarse la primera condición indispensable para el estudio. La universidad ansiaba conservar su aislamiento del mundo…
>
> Las universidades solían indignarse ante el interés ajeno por sus asuntos. Quizá no de muy buen grado y con cierto desdén, podían admitir la presencia de periodistas en la ceremonia de graduación de los estudiantes, pero no se permitirían dar un paso más en esa dirección…
>
> Hoy, si un periodista quiere entrevistar a un profesor de Harvard, no tiene más que llamar por teléfono al secretario de información de la universidad. Oficialmente, Harvard todavía huye del título de «director de publicidad». Sin embargo, el secretario con ese título tan largo no sería

más que el encargado de la publicidad si nos referimos a él informalmente. Y hoy día es un empleado importante de Harvard.

Es en verdad novedoso que el rector de una universidad se preocupe del tipo de imagen mental que su institución produce en la mente pública. Y sin embargo, forma parte de su trabajo velar por que su universidad ocupe el lugar que le corresponde en el seno de la comunidad y, por consiguiente, en la mente de la misma, y lograr los resultados deseados, tanto en un sentido cultural como económico.

Si su institución no produce la imagen mental debida, ello puede deberse a dos motivos: o bien los medios que le permiten comunicarse con la comunidad no han hecho bien su trabajo o están desequilibrados, o bien es su institución la que debe cargar con la culpa. O bien el público está recibiendo una impresión sesgada de la universidad, en cuyo caso la impresión debería modificarse, o bien puede ocurrir que el público esté recibiendo una impresión *correcta*, en cuyo caso, muy posiblemente, lo que debería modificarse es la propia labor de la universidad. Cualquiera de los dos casos cae dentro de la esfera del asesor en relaciones públicas.

La universidad de Columbia fundó no hace mucho la *Casa italiana*, cuya inauguración solemne contó con la presencia de representantes del gobierno italiano, a fin de resaltar su excelencia en estudios latinos y lenguas romances modernas. Hace unos años la universidad de Harvard fundó un Museo Germánico que fue ceremoniosamente inaugurado por el príncipe Enrique de Prusia.

Muchas universidades organizan cursos de extensión universitaria que ponen su labor al alcance del gran público. Es desde luego apropiado que estos cursos se den a conocer al público general. Pero si se planifican mal, desde el punto de vista de las relaciones públicas, si son demasiado académicos y desapasionados, por poner otro ejemplo, pueden resultar contraproducentes. En tal caso, el asesor en relaciones públicas no tiene que recomendar darlos a conocer sino convencer a la universidad de que es necesario modificarlos antes para ajustados a la impresión que la universidad quiere producir, siempre que ello sea compatible con los ideales académicos de la universidad.

Puede ocurrir que, a juicio de la opinión general, la labor de cierta institución consista en un 80 % en investigación doctoral, opinión esta que quizá tienda a alejar el interés del público. La opinión puede ser tan cierta como falsa. De ser lo segundo, debería ser corregida mediante el resaltado de las actividades predoctorales.

Si, por otra parte, es cierto que el 80 % de la actividad consiste en investigación doctoral, debería sacarse el máximo partido a este hecho. El rector de la universidad debería velar por dar a conocer los descubrimientos que puedan resultar del interés del público. Una expedición universitaria a tierras bíblicas puede ser todo menos interesante si se presenta exclusivamente como una empresa académica, pero si arroja luz sobre alguna afirmación bíblica despertará inmediatamente el interés de grandes masas de la población. El departamento de zoología puede andar a la caza de cierto bacilo extraño del que no se sospecha relación conocida con ninguna enfermedad humana, pero el hecho de que esté cazando bacilos es en sí mismo susceptible de ser puesto en escena para el público.

Muchas universidades ceden hoy gustosamente a los miembros de sus facultades para que contribuyan a investigaciones de interés público. Así, la universidad de Cornell liberó al profesor Wilcox para que colaborase con el gobierno en la elaboración del censo nacional. Al profesor Irving Fisher, de la universidad de Yale, se le ha pedido consejo sobre asuntos relacionados con la moneda.

Considerada en un sentido ético, la propaganda presenta la misma relación con la educación que con los negocios o la política. Puede abusarse de ella. Puede usarse para anunciar en exceso una institución y crear en la mente pública valores espurios. No existe una garantía absoluta contra su uso indebido.

9

Propaganda y los servicios sociales

EL TRABAJO SOCIAL necesita al asesor en relaciones públicas. Y en la medida en que los servicios sociales, por su misma naturaleza, sólo tienen garantizada su continuidad merced al apoyo voluntario de las clases ricas, resultará imprescindible emplear propaganda continuamente. Los líderes de las obras de beneficencia fueron de los primeros en servirse conscientemente de la propaganda en el sentido moderno del término.

El enemigo jurado de cualquier intento de cambiar los hábitos humanos es la inercia. La civilización está constreñida por la inercia.

Nuestra actitud hacia las relaciones sociales, la economía, la política nacional o internacional, es resultado de actitudes pasadas que hallan amparo en el peso de la tradición. Anthony Comstock puso su cetro de moralidad y proselitismo en manos de un gozoso John Sumner; Andrew Carnegie hizo lo propio con Charles Schwab[18]; Penrose le cedió el suyo a Butler y así *ad infinitum*. Frente a la aceptación tradicional de lugares comunes, se yergue una activa opinión pública que ha sido dirigida conscientemente hacia movimientos contrarios a la inercia. Antaño, la opinión pública la creaba o la modificaba el jefe de la tribu, el rey o el líder religioso. Hoy, todos gozamos del privilegio de alterarla si es nuestro deseo. Una de las manifestaciones de la democracia reside en que cada cual puede tratar de convencer a los demás y asumir el liderazgo en aras de sus propias tesis.

Las nuevas ideas, los nuevos precedentes, luchan sin cesar por hacerse con un lugar en el esquema del mundo.

El consenso social, las campañas organizadas contra la tuberculosis y el cáncer, los distintos trabajos de investigación que persiguen directamente el objetivo de erradicar las enfermedades sociales y encontrar una solución para los inadaptados —una miríada de actividades altruistas que sólo podrían catalogarse en un libro de muchísimas páginas— necesitan acceder al

conocimiento de la mente pública y de la psicología de masas si es que quieren lograr sus objetivos. La bibliografía publicada sobre la publicidad en los servicios sociales es tan extensa, y el principio que subyace a todos los textos tan fundamental, que bastará con un solo ejemplo para ilustrar las técnicas de propaganda adaptadas a este sector.

Se trata de una organización dedicada al trabajo social que emprendió el combate contra los linchamientos, las leyes de Jim Crow[19] y otras semejantes y la discriminación civil contra los negros al sur de la línea Mason-Dixon[20].

La Asociación Nacional por el Progreso de las Personas de Color tenía la victoria al alcance de la mano. En cuanto a la técnica, optaron por escenificar la campaña de aquel año con una convención anual que debería llamar la atención sobre el problema.

¿Debía celebrarse en el Norte, el Sur, el Oeste o el Este? Como se proponían sacudir a todo el país, el propagandista recomendó a la asociación que la celebrase en el Sur: una opinión sobre una cuestión relativa al Sur, dijo el propagandista, que emane desde un centro sureño, tendrá más autoridad que si el mismo punto de vista se comunica desde cualquier otra localidad, no en vano esta opinión está en total contradicción con las concepciones tradicionales del Sur. Atlanta fue la ciudad elegida[21].

El tercer paso consistía en rodear la conferencia de personas que encarnasen los estereotipos que querían trasladarse al resto del país. Se trató de conseguir el apoyo de grupos de diversa índole. Los organizadores remitieron telegramas y cartas a líderes de grupos religiosos, políticos, sociales y educativos reclamándoles su opinión sobre los objetivos de la conferencia. Pero en cuanto dispusieron de las opiniones de estos líderes de grupo de prestigio reconocido en todo el país, se percataron de que las opiniones de los líderes de grupo del Sur, incluso de Atlanta, eran cuando menos tan importantes como las primeras si lo que se pretendía era resaltar los objetivos de la conferencia ante el público. De modo que se pusieron en contacto con algunos grupos del Sur. Hubo en Atlanta un solo grupo al que se pudieron acercar. Un grupo de pastores había sido lo bastante audaz como para salir a la palestra y predicar una amistad más estrecha entre razas. Los organizadores decidieron aproximarse a los pastores, que decidieron cooperar con la conferencia.

El acto se desarrolló tal y como se había previsto. El programa se ajustaba de hecho al esquema general. Negros y blancos del Sur expresaron desde la misma tribuna el mismo punto de vista.

Se resaltaron y escenificaron algunos elementos aquí y allá. Un líder nacional de Massachusetts se puso de acuerdo en la teoría y en la práctica con un predicador baptista del Sur.

De haber existido radios entonces, todo el país hubiese escuchado conmovido los discursos y principios allí expresados.

Pero el público sí pudo leer las palabras y las ideas en la prensa del país, pues el diseño del acto incluía elementos de tanta importancia que no podían menos que despertar el interés de toda la nación y recabar apoyo para sus ideas incluso en el Sur.

Los editoriales de la prensa sureña, reflejando la opinión de sus comunidades, mostraron que el tema se había convertido en objeto del interés de los directores de los periódicos merced a la participación de líderes sureños.

Como es natural, el acto brindó sólidas bazas a la asociación con las que poder llamar la atención de un público cada vez más amplio. Se difundió aún más publicidad mediante el envío de informes, cartas y otras formas de propaganda a grupos escogidos del público.

En cuanto a los resultados prácticos, en lo inmediato se produjo un cambio en las mentes de muchos directores de periódicos sureños que se percataron de que el tema en cuestión no estaba motivado solamente por las emociones, sino que era algo sobre lo que se podía discutir seriamente; y ese punto de vista fue inmediatamente trasladado a sus lectores. No es fácil ponderar otros logros de la conferencia. Ea conferencia tuvo una influencia indiscutible en los negros, porque contribuyó a que desarrollaran una conciencia racial y lazos de solidaridad entre ellos. El descenso en el número de linchamientos se debe muy probablemente a este y otros proyectos de la asociación.

Los anuncios pagados y la propaganda organizada forman parte de la actividad habitual de muchas iglesias. Éstas han creado comités de publicidad religiosa que recurren a periódicos y vallas publicitarias, así como a panfletos. El Consejo Metodista de Publicaciones e Información publica sistemáticamente anuncios y comunicados de prensa en periódicos y revistas.

Pero en realidad, y en un sentido más amplio, las actividades de las obras sociales constituyen propaganda. Una campaña que pretenda concienciar sobre la importancia de la higiene dental trata de cambiar los hábitos de la gente y lograr que ésta se cepille los dientes más a menudo. Una campaña por unos parques mejores intenta cambiar la opinión de la gente y presentar como algo deseable que se suban los impuestos para financiar así la construcción de

parques. Una campaña contra la tuberculosis procura convencernos a todos de que la enfermedad se puede curar, que las personas que presentan ciertos síntomas tienen que ir al médico, etcétera. Una campaña para bajar los índices de mortalidad infantil intentará cambiar los hábitos de las madres con respecto a las prácticas de alimentación, higiene y cuidado de sus bebés. De hecho, las obras sociales son idénticas a la propaganda en muchos casos.

Incluso cuando los servicios sociales incumben a gobiernos o administraciones y no tanto a organizaciones de beneficencia o acciones espontáneas, su efectividad depende de un uso inteligente de la propaganda. El profesor Harry Elmer Barnes afirma en su libro *The Evolution of Modern Penology in Pennsylvania* que las mejoras en la administración penitenciaria en el estado de Pensilvania se ven dificultadas por intereses políticos. A su juicio, es necesario convencer a la asamblea legislativa del estado de que permita el uso de los mejores métodos de la penología científica. Ello no será posible a menos que se informe más y mejor a la opinión pública. «Mientras no hayamos llegado a esa situación», afirma el señor Barnes, «el progreso de la penología estará condenado a ser esporádico, localizado y falto de toda efectividad. De ahí que la solución a los problemas de las prisiones parezca pasar fundamentalmente por el empleo de una publicidad concienzuda y científica».

El progreso social estriba simplemente en el progreso de la educación y la sabiduría de la mente pública en relación con los problemas sociales, sean éstos inmediatos o remotos.

10

Arte y ciencia

La propaganda desempeña un papel crucial en la educación artística del público estadounidense. Cuando las galerías de arte pretenden lanzar al mercado los óleos de un artista deberían crear antes la aceptación pública de sus trabajos. Si se quiere mejorar el aprecio que siente el público hacia el arte, es necesario llevar a cabo una propaganda bien meditada.

Así en el arte como en la política gobierna la minoría, pero sólo puede hacerlo si sale al encuentro del público en su propio terreno, si logra comprender y utilizar la anatomía de la opinión pública.

Tanto en las artes aplicadas como en las comerciales, la propaganda nunca había brindado mejores oportunidades al artista. Ello es así porque la producción en serie llega a un punto muerto cuando compite sobre la base del precio solamente. En consecuencia, debe propiciar un lugar para una competencia basada en valores estéticos en casi todos los ámbitos comerciales. Muchos tipos de empresas sacan provecho del sentido estético para ampliar sus mercados y su cuenta de beneficios. Lo cual no representa más que otra manera de decir que el artista tiene la oportunidad de colaborar con la industria en aras de una mejora del gusto estético del público, inyectando motivos hermosos en vez de feos en los artículos de uso común y, además, asegurándose el reconocimiento del público y un buen dinero.

La propaganda puede cumplir un papel en la identificación de lo que es bello y lo que no lo es, y no cabe duda de que la empresa puede colaborar en este sentido a elevar el nivel general de la cultura estadounidense. En este proceso, la propaganda se servirá naturalmente de la autoridad de los líderes de grupo cuyo gusto y opinión son reconocidos por todos.

Sólo se puede interesar al público por asociación de valores estéticos y mediante incidentes escenificados. Un motivo de inspiración novedoso, por mucho que a su autor le parezca de una belleza muy técnica y abstracta, debe

convertirse en algo vital para el público mediante la asociación de la obra con valores que éste reconozca y a los que pueda responder.

Por ejemplo, la fabricación de productos de seda en Estados Unidos consigue desarrollar sus mercados yendo a París en busca de inspiración. París puede brindar a la seda estadounidense un sello de autoridad que deberá permitirle alcanzar una posición sólida en Estados Unidos.

En el siguiente recorte de prensa de *The New York Times* con fecha de 16 de febrero de 1925 se relata la historia de un incidente real de esta naturaleza:

> Copyright THE NEW YORK TIMES COMPANY, 1925, Telegrama especial a THE NEW YORK TIMES
>
> París, 15 de febrero. Por primera vez en la historia se exponen obras artísticas estadounidenses en la sección de artes decorativas del museo del Louvre.
>
> La exposición será inaugurada el 26 de mayo con la presencia del ministro de bellas artes, Paul Léon, en calidad de patrono, e incluirá sedas de la empresa Hermanos Cheney, South Manchester y Nueva York, cuyos diseños se inspiraron en la obra de Edgar Brandt, famoso artesano del hierro francés, un moderno Bellini que produce maravillosas obras de arte en hierro.
>
> El señor Brandt diseñó y fabricó las monumentales puertas de hierro del memorial de guerra de Verdún. Se le ha solicitado que acuda a la exposición y que participe en esta demostración de los logros del arte industrial americano.
>
> Treinta diseños inspirados en la obra de Edgar Brandt están plasmados en dos mil quinientas yardas de seda estampada, cintas y terciopelo labrado en cien colores…
>
> Estos «estampados *à la ferronnière*» son los primeros tejidos en los que se muestra la influencia del maestro moderno Edgar Brandt. Los tejidos de seda poseen una sorprendente composición en la que pueden distinguirse motivos característicos de Brandt que fueron incorporados en la tracería de los grandes diseños de los artistas de Hermanos Cheney, los cuales lograron transformar el hierro en seda, una tarea que pudiera parecer casi imposible. La fuerza y brillantez del diseño original se ve realzada por la belleza y calidez del color.

Después de esta ceremonia, los grandes almacenes más importantes de Nueva York, Chicago y otras ciudades solicitaron que la exposición recalara en sus locales. Trataron de moldear el gusto del público de conformidad con la idea que disfrutó del beneplácito de París. Las sedas de Hermanos Cheney —un producto comercial producido industrialmente— se ganaron un rincón en la simpatía del público porque se asociaban con el trabajo de un artista reconocido y con un gran museo.

Lo mismo puede decirse de cualquier producto comercial susceptible de un bonito diseño. Son pocos los productos de uso cotidiano, ya sean muebles, ropa, lámparas, pósters, etiquetas comerciales, sobrecubiertas de libros, libros de bolsillo o bañeras, que no estén sujetos a las leyes del buen gusto.

En Estados Unidos, departamentos enteros de producción son modificados por medio de la propaganda para colmar necesidades económicas pero también estéticas. Las manufacturas se modifican para adaptarlas a las

necesidades económicas y satisfacer así la demanda del público, que exige más belleza. Un fabricante de pianos contrató no hace mucho a varios artistas para que diseñaran pianos modernos. El fabricante no tomó la decisión porque existiera una demanda generalizada de pianos modernos. De hecho, quizá ni siquiera esperaba vender demasiados. Pero para atraer la atención sobre los pianos uno tiene que ofrecer algo más que un simple piano. La gente no hablará de pianos mientras comparte un té en una fiesta, pero sí que lo hará quizá de los nuevos pianos modernos.

Cuando al secretario de comercio Herbert Hoover se le pidió hace tres años que nombrase a una comisión para la exposición de artes decorativas de París, hizo lo que se le pedía. Como subcomisario colaboré en la organización del grupo de importantes líderes empresariales que acudieron a París para visitar la exposición y representar el arte industrial estadounidense. La propaganda realizada para lograr los objetivos y proyectos de la comisión tuvo sin lugar a dudas un efecto generalizado en la actitud de los estadounidenses con respecto al arte industrial; sólo unos años más tarde, el movimiento artístico moderno penetraría en todos los campos de la industria.

Los grandes almacenes asumieron el reto. R. H. Macy & Co. organizó una exposición sobre artes y artesanía que contó con el asesoramiento del Metropolitan Museum of Art. Lord & Taylor patrocinó una exposición de artes modernas, con expositores extranjeros. Estos grandes almacenes, al estrechar un poco más los lazos con la vida de la gente, realizaron una función propagandística al poner al alcance del público lo más granado del arte industrial. Al mismo tiempo, al museo no se le pasó por alto que ponerse en contacto con la mente pública a través de unos grandes almacenes podía representar una buena oportunidad de mejorar la valoración social del arte.

De entre todas las instituciones artísticas, el museo es la que más sufre cuando no logra una propaganda efectiva. En la actualidad, la mayoría de los museos tienen fama de ser poco menos que morgues o santuarios, aunque en realidad deberían actuar como líderes y maestros de la vida estética de la comunidad. Su relación con la vida es todo menos vital.

Los tesoros de la belleza custodiados en un museo deben ser interpretados para el público, y ello requiere los servicios de un propagandista. El ama de casa que vive en un piso del Bronx seguro que siente muy poco interés por una urna griega del Metropolitan Museum. Pero un artista que colabore con una empresa de alfarería quizá pueda adaptar el diseño de la urna para un juego de porcelana y esta porcelana, cuyos precios de venta al público serán bajos gracias a la producción en serie, quizá encuentre la manera de llegar a

ese piso del Bronx, desarrollando en el inconsciente del ama de casa una sensibilidad por la belleza merced a su diseño y color.

Algunos museos estadounidenses sienten como propia esta responsabilidad. El Metropolitan Museum of Art de Nueva York se enorgullece con justicia de su millón doscientos cincuenta mil visitantes de 1926; de su esfuerzo por escenificar y visualizar las civilizaciones que se muestran en sus distintas secciones; de sus conferencias extraordinarias, las horas para la historia, sus colecciones de grabados, fotografías y transparencias para linternas mágicas cedidos por particulares; de sus espacios abiertos a empresas comerciales del campo de las artes aplicadas; de los conferenciantes invitados a dar charlas en su auditorio y de las conferencias que los miembros de su plantilla dan para otras organizaciones; y de los conciertos de cámara gratuitos que se celebran en el museo bajo la dirección de David Mannes, que a menudo escenifican el museo como el hogar de la belleza por excelencia. Pero el problema no termina aquí.

No se trata simplemente de traer a la gente al museo. Se trata también de que el museo, y la belleza que alberga, vayan al encuentro de la gente.

Los logros del museo no deberían valorarse exclusivamente con arreglo al número de visitantes. Su función no consiste solamente en recibir visitas, sino en proyectar su imagen y lo que ésta representa ante la comunidad a la que debe servir.

El museo puede encarnar en el seno de la comunidad unos valores estéticos concretos que, merced al uso de una propaganda inteligente, podrán calar en la vida cotidiana de todos sus vecinos. ¿Por qué un museo no debería crear un consejo de las artes que tuviese como función el establecer unas pautas estéticas para la decoración del hogar, la arquitectura y la producción comercial? ¿Y por qué no un comité de investigación para las artes aplicadas? ¿Por qué un museo no debería revivir el significado de los tesoros artísticos que posee en términos que el público general pueda comprender en vez de limitarse a conservarlos?

Un reciente informe anual de un museo de arte de una de las mayores ciudades de Estados Unidos reza:

> Un museo como el nuestro debe velar por la conservación de las obras. Ésa debe ser una de sus características fundamentales, pues a la postre su primer deber es custodiar sus tesoros, los grandes logros de la humanidad en las artes y las ciencias.

¿Es eso cierto? ¿Acaso no es menos cierro que otro de sus deberes fundamentales es interpretar los modelos de belleza que alberga?

Si el cometido de un museo reside en no quedarse de brazos cruzados, deberá estudiar la mejor manera de conseguir que el mensaje que debe transmitir a la comunidad a la que sirve sea inteligible. El museo tiene que abanderar el liderazgo estético.

Así en el arte como en las ciencias, tanto exactas como aplicadas. Antaño las ciencias puras eran acogidas y custodiadas por sociedades eruditas y asociaciones científicas. Hoy, las ciencias puras también encuentran apoyo y aliento en el campo de la industria. Muchos de los laboratorios en los que se desarrolla investigación básica están hoy vinculados a una u otra gran corporación que de buen grado dedicará cientos de miles de dólares al estudio científico con la esperanza de que ello se traduzca en un invento o descubrimiento que valga su peso en oro.

Desde luego, la gran empresa gana muchísimo dinero cuando se descubre el invento. Pero en ese mismo momento asume la responsabilidad de poner la invención al servicio del público. Y asume asimismo la responsabilidad de interpretar su significado a ojos del público.

El interés de la industria puede trasladar a las escuelas, las universidades y los centros de investigación universitaria la verdad exacta del progreso científico de nuestra época. Es más, su obligación es hacerlo. La propaganda como instrumento de competencia comercial brinda nuevas oportunidades al inventor y grandes estímulos al científico investigador. En los últimos cinco o diez años los éxitos de algunas de las más grandes corporaciones han sido tan sobresalientes que el ámbito científico en toda su extensión ha recibido un impulso fortísimo. La compañía americana de teléfonos y telégrafos, la Western Electric, la General Electric y la Westinghouse Electric, entre otras empresas, se han percatado de la importancia de la investigación científica. También han comprendido que sus ideas deben plasmarse de manera inteligible para el público, si es que desean garantizar su pleno éxito. La televisión, las transmisiones y los altavoces son empleados como útiles propagandísticos.

La propaganda contribuye a la comercialización de las nuevas invenciones. La propaganda, mediante la sucesiva interpretación para el público de las nuevas ideas científicas y de las invenciones, ha logrado que el público sea más receptivo. La propaganda consiste también en acostumbrar al público a los cambios y al progreso.

11

El funcionamiento de la propaganda

LOS CANALES de que se sirven nuestros sofistas para transmitir sus mensajes al público a través de la propaganda incluyen todos los medios de que dispone la gente para comunicarse y transmitir ideas. No existe medio de comunicación humano que no pueda utilizarse también para una propaganda deliberada, porque la propaganda no es más que el establecimiento de relaciones recíprocas de comprensión entre un individuo y un grupo.

Un propagandista no puede perder de vista el hecho de que los valores relativos de los distintos instrumentos de propaganda, y su relación con las masas, cambian sin cesar. Si quiere dar el máximo alcance a su mensaje deberá saber aprovechar estos cambios de valor en el mismo instante en que sucedan. Hace cincuenta años, la reunión pública era el instrumento propagandístico por excelencia. Hoy día, es difícil convencer a un puñado de personas para que asistan a una reunión pública a menos que el programa incluya atracciones extraordinarias. El coche se lleva a la gente de casa, la radio la encierra en casa, las ediciones diarias sucesivas de los periódicos llevan la información a la gente ahí donde se encuentre, ya sea en el metro o en la oficina, y por si fuera poco la gente está harta del chalaneo de los mítines.

En su lugar, existen numerosos medios de comunicación alternativos, algunos nuevos, otros viejos, pero lo bastante transformados como para parecer virtualmente nuevos. El periódico, desde luego, será siempre el medio principal para la transmisión de opiniones e ideas, es decir, en otras palabras, de propaganda.

No hace muchos años los directores de periódicos veían con malos ojos que se utilizasen, según sus palabras, «columnas de noticias con fines propagandísticos». Algunos editores incluso tirarían a la papelera una buena historia si se les antojaba que su publicación podía beneficiar a alguien. Hoy

día ya casi nadie comparte ese punto de vista. Ahora, las direcciones de los periódicos más importantes consideran que el verdadero criterio que debe gobernar las decisiones sobre si un determinado asunto que llegue a la redacción debe publicarse o no es su valor como noticia. El periódico no puede asumir, ni tampoco le corresponde hacerlo, la responsabilidad de garantizar que aquello que se publica no redundará en beneficio de alguien. Resulta difícil encontrar un sólo artículo en cualquier diario cuya publicación no beneficie o perjudique a alguien. Ésa es la naturaleza de las noticias. Lo que el periódico trata de conseguir por todos los medios es que las noticias que publica sean fidedignas y (puesto que debe seleccionar de entre la masa de materiales noticiables disponibles) que sean interesantes e importantes para extensos grupos de sus lectores.

En sus columnas editoriales el periódico se convierte en una personalidad que comenta acontecimientos y noticias desde su punto de vista individual. Pero en sus columnas de noticias, el periódico estadounidense típico trata de reproducir, con la debida consideración al interés de las noticias, los acontecimientos y opiniones sobresalientes del día.

No se pregunta si un determinado artículo es propaganda o no. Lo importante es que sea noticia. Y en la selección de las noticias, el director suele ser totalmente independiente. En *The New York Times* —por poner un ejemplo magnífico—, una noticia se publica porque tiene valor como noticia y por nada más. Los directores de este periódico deciden con la más completa independencia qué es noticia y qué no lo es. No toleran la censura. No se dejan influir por ninguna presión externa ni tampoco se dejan arrastrar por la conveniencia o el oportunismo. El director de un periódico sabe bien que su obligación hacia los lectores son las noticias. Si logra hacer bien su trabajo, su periódico será noticia.

Si el asesor en relaciones públicas puede insuflar el aliento de la vida a una idea y consigue que ésta encuentre su lugar entre otras ideas y acontecimientos, obtendrá la atención del público que se merece. No procede hablar aquí de que «contamina las noticias desde su misma fuente». El asesor en relaciones públicas crea algunos de los actos del día para que compitan con otros actos en las redacciones de los periódicos. A menudo, los acontecimientos que crea serán especialmente aceptables para el público del periódico y quizá pueda crearlos teniendo en mente a ese mismo público.

Si hoy día nos dicen que lo más importante son las conversaciones telefónicas transatlánticas por radio comercializadas por compañías telefónicas; si todo pasa por las invenciones que redundarán en beneficios

comerciales para quienes las pongan en el mercado; si el acontecimiento del día es que Henry Ford fabricará un coche que marcará época… entonces todo esto será noticia. En realidad, el así llamado flujo de propaganda que llega a las oficinas de los periódicos de todo el país puede terminar en la papelera si ésa es la voluntad del director.

Las fuentes de las noticias que le son ofrecidas al director de periódico deberían mencionarse sin excepción y los hechos deberían presentarse siempre de manera fidedigna. A diferencia de los periódicos, las revistas no suelen asumir la obligación de reflejar las noticias del día. Seleccionan su material deliberadamente, con arreglo a una política continuada. También se distinguen de los periódicos porque no son un órgano de opinión pública, sino que suelen convertirse en órganos propagandísticos que publicitan ideas concretas como, por ejemplo, el arre de llevar bien el hogar, las formas elegantes en el vestir o cómo conseguir que la decoración de una casa quede bonita. Las hay que se dedican a desacreditar la opinión pública, o abogan por la extensión del saber a toda la sociedad, propugnan el liberalismo o se dedican a las diversiones. Quizá una revista pretenda vender la idea de salud; otra, los jardines ingleses; otra, la ropa de caballero a la moda; otra aún, la filosofía de Nietzsche.

El asesor en relaciones públicas puede desempeñar un papel importante en cualquiera de los sectores en que se especializan las revistas. En aras del interés de su cliente, puede ayudarle a crear los actos necesarios para dar un mayor alcance a su propaganda. Un banco que se proponga poner de relieve la importancia de su sección destinada al público femenino quizá pueda concertar la publicación en una destacada revista femenina de una serie de artículos y consejos sobre la inversión en bolsa redactados por expertas encargadas de esa misma sección del banco. La revista femenina, por su parte, utilizará esa nueva serie de artículos como medio para incrementar su prestigio y sus ventas.

La conferencia, antaño un poderoso medio para influir sobre la opinión pública, ha cambiado de valor. La conferencia por sí misma quizá no sea hoy más que un símbolo, una ceremonia; su importancia, en lo que atañe a sus fines propagandísticos, reside simplemente en que tiene lugar. El profesor fulano de tal, presentando un invento que cambiará la historia, quizá se dirija a unas quinientas personas, o sólo a cincuenta. Si la conferencia es importante, las radios la emitirán, los periódicos se harán eco de ella, correrá de boca en boca. El valor real de la conferencia, desde un punto de vista propagandístico, reside en su repercusión en el público general.

La radio es en la actualidad una de las herramientas más importantes de que dispone el propagandista. Su porvenir no está claro.

Quizá pueda competir con los periódicos como medio publicitario. El hecho de que pueda llegar a millones de personas simultáneamente le confiere un gran atractivo a ojos del anunciante. Y como el anunciante medio dispone de una asignación limitada para publicidad, el dinero que se gaste en la radio se lo terminará restando a los periódicos.

¿En qué medida están al corriente de este nuevo fenómeno las editoras de los periódicos? El periodismo y las editoras estadounidenses no tendrán más remedio que recoger el guante. Los periódicos se han percatado ya del potencial publicitario que poseen las empresas fabricantes de aparatos de radio y las tiendas que los venden, sean grandes o pequeñas. Asimismo, en sus noticias y artículos conceden a la radio una importancia directamente proporcional a la atención en aumento que le presta el público. Al mismo tiempo, ciertos periódicos han comprado emisoras de radio y las han conectado con sus instalaciones de distribución de noticias y de entretenimiento, poniendo ambas cosas al alcance del público radiofónico.

Es posible que las agencias de prensa terminen vendiendo espacios publicitarios tanto en papel como en las ondas. Las agencias de prensa posiblemente llegarán a acuerdos comerciales con los anunciantes para garantizar la difusión de su marca en el papel y en las ondas. Hay en al actualidad editoras que venden espacio en sus columnas y en la radio pero que todavía consideran ambos medios como sectores separados.

Los grandes grupos políticos, raciales, religiosos, económicos o profesionales están empezando a controlar las emisoras para propagar sus puntos de vista. ¿Acaso es concebible que Estados Unidos termine adoptando el sistema de licencias inglés, donde es el oyente y no el anunciante quien paga?

Poco importa si se cambia el sistema actual, el anunciante —y el propagandista— deberá adaptarse necesariamente a cualquier situación. Ya sea que en el futuro se venda públicamente el espacio en las ondas, o bien que el mensaje llegue directamente al público como noticias y entretenimiento puro, o como programas especiales para grupos particulares, el propagandista tendrá que estar preparado para adaptarse a las condiciones cambiantes y sacarles provecho.

Hoy día, el cine estadounidense representa el más importante vehículo inconsciente de propaganda del mundo. Es un gran distribuidor de ideas y opiniones.

Las películas pueden estandarizar las ideas y los hábitos de la nación. En la medida en que las películas están diseñadas para satisfacer las demandas del mercado, reflejan, recalcan e incluso exageran las tendencias populares más generalizadas, en lugar de fomentar nuevas ideas y opiniones. El cine sólo se sirve de ideas y realidades que estén de moda. Así como el periódico trata de abastecer el mercado de noticias, así el cine lo abastece de entretenimiento.

Otro instrumento de propaganda es la personalidad. ¿Se ha ido demasiado lejos con el recurso a la explotación de la personalidad? La estampa fotográfica del presidente Coolidge tocado con todas las plumas en compañía de jefes indios de pura cepa fue el clímax de unas vacaciones que coparon las páginas de los periódicos. Es obvio que una personalidad pública puede ser reducida al absurdo si se abusa del mismo mecanismo que permitió crearla.

Con todo, la vivida escenificación de una personalidad siempre será una de las funciones del asesor en relaciones públicas. El público reclama instintivamente personalidades que simbolicen corporaciones o empresas destacadas.

Se cuenta la historia de un gran financiero que despidió a uno de sus socios porque éste se había divorciado de su mujer:

> —¿Pero por qué? —preguntó el socio—. ¿Qué tienen que ver mis asuntos personales con los negocios del banco?
>
> —Si no eres capaz de llevar a tu propia esposa —fue la respuesta—, la gente creerá con toda la razón que no eres capaz de llevar su dinero.

El propagandista debe ocuparse de la personalidad como lo haría con cualquier otro dato objetivo de su incumbencia.

Una personalidad puede crear la ocasión, tal y como Lindbergh fomentó las relaciones de buena vecindad entre los Estados Unidos y México. Pero los acontecimientos también pueden crear una personalidad, tal y como la guerra de Cuba creó a la figura de Theodore Roosevelt. A menudo no es fácil decidir si primó la ocasión o la personalidad. En cuanto una figura pública ha decidido qué metas quiere lograr, debe contemplarse a sí misma objetivamente y presentar una imagen hacia fuera que sea coherente con su carácter real y sus objetivos. Existen numerosas vías alternativas para llegar a la mente pública, algunas son nuevas, como la televisión, otras quizá no. No me propongo analizarlas por separado. La escuela puede diseminar información acerca de las realidades científicas. El hecho de que una empresa comercial pueda a la postre beneficiarse de la generalización del conocimiento relativo a sus actividades no tiene por qué suponer la condena

de la diseminación de esa información, habida cuenta de que la materia en cuestión merece ser estudiada por parte de los estudiantes. Si una panificadora regala a una escuela ilustraciones y tablas explicativas del proceso de elaboración del pan, estas actividades propagandísticas, si son fidedignas y honestas, no son en absoluto reprochables, siempre y cuando la dirección del centro escolar estudie cuidadosamente tales ofertas y las acepte o rechace en función de su valor pedagógico.

Puede ocurrir que un producto nuevo sea anunciado al público mediante una película de cine que muestra un desfile celebrado a miles de kilómetros de distancia. O que el fabricante de un nuevo avión de pasajeros aparezca personalmente en millones de hogares merced a la radio o a la televisión. Quienquiera que desee transmitir sus mensajes al público con la máxima efectividad deberá estar ojo avizor y utilizar todos los medios de que dispone la propaganda.

No cabe duda de que el público es cada vez más consciente de los métodos que se emplean para moldear sus opiniones y hábitos. Si la gente está mejor informada acerca de los procesos que rigen nuestras vidas, se mostrará tanto más receptiva a aquellos anuncios razonables que apelan a sus intereses. Por muy sofisticada y cínica que se vuelva la actitud del público hacia los métodos de la publicidad, éste siempre tendrá que responder a las demandas básicas, porque siempre necesitará comida, se pirrará por divertirse, aspirará a la belleza o acatará al liderazgo.

Si el público se vuelve más inteligente en sus exigencias comerciales, las marcas comerciales darán satisfacción a las nuevas expectativas. Si se harta de los viejos métodos de persuasión que se utilizaban para convencerle de que aceptase una idea o artículo en concreto, sus líderes lograrán llamar su atención de manera más inteligente.

La propaganda nunca desaparecerá. Las personas inteligentes deberán reconocer que la propaganda es el instrumento moderno con el que luchar por objetivos productivos y contribuir a poner orden en medio del caos.

Notas

[1] Bernays alude aquí al papel desempeñado por el segundo Ku Klux Klan en la política estadounidense de la década de 1920. Contaba entonces con más de cuatro millones de miembros liderados por el brujo imperial, William Simmons. La organización secreta, que afirmaba la supremacía de la raza blanca y aterrorizaba a quienquiera que no se ajustase al modelo nórdico protestante, a saber, negros, judíos y católicos, amén de dominar la administración de algunos estados del Sur, tuvo una influencia decisiva en la convención demócrata que debía elegir su candidato presidencial a las elecciones de 1924. <<

[2] ACRNE en sus siglas inglesas. Organización estadounidense de socorro de las víctimas armenias en territorio otomano durante la primera guerra mundial. La masacre, conocida hoy día como genocidio armenio, tuvo una amplia difusión en la prensa estadounidense. <<

[3] Plan diseñado en 1924 por un grupo de economistas liderado por Charles Dawes, a la sazón miembro de la comisión aliada que supervisaba las reparaciones de guerra y vicepresidente de Estados Unidos entre 1925 y 1929. El plan proponía reducir las obligaciones impuestas a Alemania por el Tratado de Versalles con el objetivo de aliviar su situación económica tras la primera guerra mundial y favorecer las inversiones estadounidenses. <<

[4] La casita verde, situada en la calle K de Washington, era el lugar de encuentro de congresistas y jefes del crimen organizado durante la presidencia de Warren G. Harding (1921-1923). Allí se negociaban sobornos a cambio de reducciones de condenas o legislaciones favorables a los intereses de la mafia. <<

[5] Marcus Alonzo Hanna (1837-1904), más conocido como Mark Hanna, fue un magnate y político republicano que gestionó con éxito la campaña electoral de William McKinley para la presidencia de 1896. Más tarde se convirtió en uno de los senadores más poderosos. <<

[6] William J. Simmons (1880-1945) fundó en 1915 el segundo Ku Klux Klan.
<<

[7] Vernon e Irene Castle fueron una pareja de baile de salón muy popular a principios del siglo XX y participaron en varias películas. <<

[8] Alusión a la psicología behaviorista o conductista desarrollada en Estados Unidos a principios de la década de 1920 por John B. Watson y B. F. Skinner, entre otros. Su discurso, por descartar la necesidad de instancias internas como el inconsciente para explicar el comportamiento humano, se enfrenta desde entonces y en sus múltiples metamorfosis al psicoanálisis freudiano, una de las fuentes de Bernays. Ambas escuelas han influido sobre el desarrollo de la publicidad. <<

[9] Los concursos, cuya primera edición se celebró en 1924, gozaron de una amplia difusión en Estados Unidos durante un cuarto de siglo. Edward Bernays, contratado ese mismo año por Procter and Gamble, concibió el proyecto. Se trataba de vencer las reticencias de los niños al jabón convirtiéndolo en algo divertido. <<

[10] Chauncey M. Depew (1834-1928), fue senador estadounidense de 1899 a 1911. <<

[11] Elbert Henry Gary (1846-1927) fue un magnate estadounidense y personaje clave en la fundación de la United States Steel Corporation en 1901. Se le conocía como «juez Gary» porque ejerció el cargo en un condado del estado de Illinois de 1884 a 1892. <<

[12] William Z. Ripley (1867-1941), fue un destacado crítico de la prácticas abusivas de las empresas estadounidenses en los años veinte y treinta del siglo pasado. No obstante, es más conocido por sus ideas racistas plasmadas en *The Races of Europe* (1899). <<

[13] Club político fundado en Nueva York a finales del siglo XVIII. George Olvany fue su presidente entre 1925 y 1929. Tuvo un papel decisivo como poder en la sombra del Partido Demócrata hasta la década de 1960. <<

[14] Presidente de Estados Unidos entre 1829 y 1837. <<

[15] Miriam Amanda Wallace Ferguson (1875-1961) fue elegida gobernadora de Texas en 1925 y 1933. Su marido, James Edward Ferguson, gobernó el estado entre 1915 y 1917, año en que fue procesado y condenado. <<

[16] Nellie Tayloe Rose (1876-1977) se convirtió en 1925 en la primera mujer que accedió al cargo de gobernador en la historia de Estados Unidos, en el estado de Wyoming, cargo que desempeñó hasta 1927. <<

[17] Wílliam McAndrew, director del sistema escolar del Chicago, fue destituido en 1927 por el alcalde de la ciudad William Thompson porque se le acusaba de favorecer a los ingleses en la enseñanza de la historia y de poco menos que traicionar al país con su visión poco clara del heroico nacimiento de Estados Unidos. Al menos eso es lo que rezaba el bando municipal en el que se informaba de su destitución. En realidad, William McAndrew perdió el empleo porque se opuso a un recorte de la financiación en la enseñanza pública que incluía la sustitución de 288 docentes por agentes municipales. <<

[18] John Sumner sucedió a Anthony Comstock al frente de la poderosísima Sociedad Newyorquina por la Supresión del Vicio que entre otras lindezas consiguió prohibir la venta del *Ulises* de James Joyce en Estados Unidos. Charles Schwab fue la mano derecha de Andrew Carnegie, empresario del acero y uno de los hombres más ricos de Estados Unidos a principios del siglo XX. <<

[19] Conjunto de leyes segregacionistas que los antiguos estados esclavistas aprobaron tras la guerra de Secesión y que en algunos lugares estuvieron en vigor hasta mediados de la década de 1960. <<

[20] Frontera que delimitó los estados esclavistas del Sur y los abolicionistas del Norte y que aún hoy expresa las diferencias culturales del país. <<

[21] Edward Bernays trabajó como asesor de la Asociación Nacional por el Progreso de las Personas de Color (NAACP en sus siglas inglesas). Fue suya la elección de la ciudad de Atlanta como sede de la primera convención anual de la asociación, que se celebró en 1920. También se ocupó de que los periódicos y los líderes de opinión de los estados del Norte recibieran con alborozo la noticia. <<